

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE LLANTAS S.A 2013-2016**

**REALIZADO POR:
LILIANA ANDREA PRIMERO CEBALLOS
JORGE ENRIQUE QUINTERO DUARTE**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
2012**

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA
PRODUCTORIA DE LLANTAS 2013-2016**

**REALIZADO POR:
LILIANA ANDREA PRIMERO CEBALLOS
JORGE ENRIQUE QUINTERO DUARTE**

**DIRECTOR
Profesor PEDRO LEÓN CRUZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
2012**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

*A mi esposa, porque es la fuente de inspiración en cada uno de mis retos,
ayudándome a buscar el camino correcto para mi crecimiento personal.
A mi padre, porque me inculcó el valor de la tenacidad para alcanzar mis metas y
propósitos.
A mi madre, quien con su nobleza y amor siempre está apoyando mis decisiones y
acariciando mis éxitos.
A mis hermanas, que son ejemplo de amor, sacrificio y unidad familiar.
Jorge E. Quintero D.*

*A mi madre, Martha Ceballos Mora, por su dedicación y fortaleza en los momentos
más críticos de mi vida y que me han moldeado para convertirme en una mujer en
busca de la excelencia.*

*A mi padre, Álvaro Primero Mazuera, quién me enseñó el valor del sacrificio para
alcanzar objetivos.*

*A mi hermana, Sandra Patricia, porque de una manera callada pero decidida,
siempre está cerca de mí.*

*A Jorge, por su apoyo, amor y complicidad en cada uno de mis sueños,
ayudándome a construir un futuro, una familia y mi propia historia.
Liliana Andrea Primero Ceballos*

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, esa fuerza misteriosa que nos permite avanzar hacia nuestro propio destino, labrando cada éxito en búsqueda de la excelencia.

Agradecemos muy especialmente a nuestro director, el orientador paciente y coequipero de este proyecto, por sus recomendaciones, correcciones y aporte de mejoras en este trabajo.

Agradecemos a la Universidad del Valle, porque nos ayudó a cristalizar este sueño con ese humanismo que nos sensibiliza con las necesidades de la sociedad.

Agradecemos a todos los profesores, aportadores de experiencias, consejos, enseñanzas y conocimientos en cada una de los temas estudiados.

Agradecemos a nuestros compañeros de estudio, con quienes compartimos este proceso de crecimiento, con mutua colaboración y admiración.

Agradecemos a nuestras empresas, porque siendo el primer contexto de aplicación de este aprendizaje, lo han apoyado y valorado.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	14
0. INTRODUCCIÓN.....	15
0.1 PROBLEMA.....	17
0.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.....	17
0.3 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	18
0.4 OBJETIVOS	18
0.4.1 Objetivo General	18
0.4.2 Objetivos Específicos.....	18
0.5 METODOLOGÍA	19
0.5.1 TIPO DE INVESTIGACION Y METODOLOGIA	19
0.5.1.1 Método.....	19
0.5.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	20
0.5.2.1 EL ESTUDIO CUALITATIVO DE CASO	21
0.5.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	22
0.5.3.1 Análisis de contenido de documentos	22
0.5.3.2 Observación participante	23
0.6 MARCO CONCEPTUAL	26
0.7 CONCEPTOS GENERALES SOBRE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	26
0.7.1 Plan.....	26
0.7.2 Direccionamiento	27
0.7.3 Estrategia	27
0.8 MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	28
0.8.1 HISTORIA	30
0.8.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	30
0.8.2.1 Entorno Demográfico	32
0.8.2.2 Entorno Cultural	33
0.8.2.3 Entorno Económico	35
0.8.2.4 Entorno Social.....	37
0.8.2.5 Entorno Político	38
0.8.2.6 Entorno Jurídico.....	39
0.8.2.7 Entorno Ambiental	39
0.8.3 ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR.....	40
0.8.3.1 Las Cinco Fuerzas Competitivas.....	41
0.8.4 ANALISIS INTERNO	49
0.8.4.1 CADENA DE VALOR	51
0.8.5 DEFINICIÓN DEL ANALISIS DOFA	54
0.8.5.1 Grupos de Factores del Análisis DOFA.....	56
0.8.5.2 Parte Interna: FORTALEZAS- DEBILIDADES	57
0.8.5.3 Parte Externa: OPORTUNIDADES-AMENAZAS	58
0.8.5.4 Elementos del Análisis DOFA	60

0.8.5.5	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	60
0.8.5.6	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	61
0.8.6	Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEEA)	61
0.8.7	PROYECTO ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LLANTAS	62
0.8.7.1	La Visión	63
0.8.7.2	La Misión	63
0.8.7.3	Los valores fundamentales	65
0.8.7.4	Políticas	65
0.8.7.5	Estrategias	66
0.8.8	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATÉGICA	66
0.8.8.1	Balanced Scorecard	66
1.	HISTORIA	68
	Introducción	68
1.1.1	Historia de la Empresa Productora de Llantas en Colombia	72
1.1.2	La Empresa Productora de Llantas actualmente	74
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	77
	Introducción	77
2.1	ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO	77
2.1.1	Características de las Viviendas y Hogares	79
2.1.2	Características Sociodemográficas de la Población	81
2.1.3	Evolución de la mortalidad	82
2.2	ENTORNO CULTURAL	84
2.2.1	Asistencia a presentaciones y espectáculos culturales	86
2.2.2	Asistencia a espacios culturales	87
2.2.3	Lectura de libros, revistas y periódicos	87
2.2.4	Principales canales de comunicación: televisión, escucha de radio y música grabada	88
2.2.5	Compra de llantas para automóvil en Colombia	89
2.3	ENTORNO ECONÓMICO	93
2.3.1	Producto Interno Bruto	93
2.3.2	Tasa de Desempleo	96
2.3.3	Tasas de Interés	98
2.3.4	Tasa Representativa Monetaria	99
2.3.5	Balanza Comercial	101
2.3.6	Déficit Fiscal	102
2.3.7	Inflación	103
2.3.8	Materias Primas	105
2.4	ENTORNO AMBIENTAL	107
2.4.1	Prospectiva Ambiental Nacional	107
2.4.2	Los Sistemas de Recolección Selectiva y Gestión Ambiental de Llantas Usadas y se adoptan otras disposiciones	112
2.5	ENTORNO INTERNACIONAL	114
2.6	ENTORNO TECNOLÓGICO	125

2.6.1	Tecnología en el Sector Empresarial Colombiano.....	126
2.6.2	Tecnología del Caucho:	128
2.6.3	Tecnología en Reencauche.....	131
2.6.4	Tecnología en fabricación de llantas/Neumaticos	133
2.6.5	Postconsumo de llantas	135
2.6.6	Tecnología en el sector automotriz.....	136
2.7	ENTORNO JURIDICO	137
2.8	ANÁLISIS DE VARIABLES EXTERNAS.....	140
2.9	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)	141
2.9.1	Conclusiones Matriz EFE	141
3.	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR	142
INTRODUCCIÓN.....		142
3.1	LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	143
3.1.1	Amenaza Competidores Potenciales.....	143
3.1.2	Poder de Negociación de los Proveedores.....	148
3.1.3	Poder de Negociación de los Compradores	151
3.1.4	Productos Sustitutos	153
3.1.5	Rivalidad Entre Competidores Existentes	157
3.2	ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR	163
3.2.1	Conclusión	165
4.	ANALISIS INTERNO.....	166
INTRODUCCIÓN.....		166
4.1	ANALISIS DE AREAS DE LA ORGANIZACION	166
4.1.1	Administración	166
4.1.2	Recursos Humanos.....	170
4.1.3	Marketing.....	174
4.1.4	Producción	188
4.1.5	Sistemas de información gerencial	196
4.1.6	Finanzas.....	199
4.2	CADENA DE VALOR	201
4.2.1	Cadena de valor	204
4.3	VARIABLES DEL ANÁLISIS INTERNO	205
4.4	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	206
4.4.1	Conclusión	206
5.	ANALISIS DOFA	207

INTRODUCCIÓN.....	207
6. POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)	209
INTRODUCCIÓN.....	209
6.1 MATRIZ DE ANALISIS DE POSICION ESTRATEGICA	210
6.1.1 Conclusión	211
7. PROYECTO DE EMPRESA.....	213
Introducción.....	213
7.1 MISION	213
7.1.1 Misiones anteriores.....	213
7.1.2 Misión Propuesta por los Autores.....	214
7.2 VISION	214
7.2.1 Visiones anteriores.....	214
7.2.2 Visión Propuesta por los Autores	215
7.3 VALORES	215
7.3.1 Valores anteriores	215
7.3.2 Valores Propuesta por los Autores.....	217
7.4 POLITICAS	218
8. BALANCED SCORECARD	219
INTRODUCCIÓN.....	219
8.1 MAPA ESTRATEGICO	220
8.2 TABLERO DE MANDO (plan de acción 2013- 2016)	221
8.3 PLAN DE ACCIÓN.....	223
CONCLUSIONES.....	231
RECOMENDACIONES.....	235
ANEXOS	236
Anexo 1.....	236
Anexo 2.....	237
BIBLIOGRAFIA.....	239

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	28
FIGURA 2 MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	29
FIGURA 3 DIAGRAMA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	42
FIGURA 4 CADENA DE VALOR GENÉRICA	51

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 PROYECCIONES DE POBLACIÓN A NIVEL NACIONAL 2005 - 2020.....	77
TABLA 2 COLOMBIA: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN EL PERIODO 1938 - 2005	77
TABLA 3 COLOMBIA: CONCENTRACIÓN DE POBLACIÓN POR ZONAS GEOGRÁFICAS. 2005	78
TABLA 4 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE PERSONAS DE 12 AÑOS Y MAS SEGÚN ASISTENCIA A PRESENTACIONES Y ESPECTÁCULOS CULTURALES EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES	86
TABLA 5 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE PERSONAS DE 12 AÑOS Y MAS SEGÚN ASISTENCIA A ESPACIOS CULTURALES EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES	87
TABLA 6 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE PERSONAS DE 12 AÑOS Y MAS SEGÚN LECTURA DE LIBROS Y REVISTAS EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES.....	88
TABLA 7 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE PERSONAS DE 12 AÑOS Y MAS SEGÚN CONSUMO DE TELEVISIÓN, ESCUCHA DE RADIO Y MÚSICA GRABADA EN LA ÚLTIMA SEMANA.....	89
TABLA 8 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SERVICIO SEGÚN ESTRATO DE ENTREVISTADOS.....	92
TABLA 9 RESUMEN Y PROYECCIÓN DE VARIABLES ECONÓMICAS	107
TABLA 10 DESGRAVACIÓN PARA PRODUCTOS DE CATEGORÍA C	115
TABLA 11 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS SEGÚN CATEGORÍA DE DESGRAVACIÓN (LLANTAS)	115
TABLA 12 DESGRAVACIÓN DE AUTOPARTES-TLC G3 (COLOMBIA-MÉXICO-VENEZUELA) EN SECCIÓN NEUMÁTICOS.....	117
TABLA 13 LISTADO DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS SEGÚN ACUERDO CARICOM	119
TABLA 14 BALANZA COMERCIAL 2002 A 2011 POR PAÍSES Y ACUERDOS COMERCIALES (MILL DE DÓLARES FOB)	122
TABLA 15 PRINCIPALES PRODUCTOS DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN CON COREA.	123
TABLA 16 FACTORES CRÍTICOS PARA LA CADENA PRODUCTIVA DE CAUCHO NATURAL Y SU INDUSTRIA	130
TABLA 17 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)	141
TABLA 18 INGRESOS OPERACIONALES 2011 EN PRINCIPALES EMPRESAS DE LLANTAS	144
TABLA 19 CAPITAL EN 2011 DE LAS PRINCIPALES COMPAÑÍAS DE LLANTAS.....	146
TABLA 20 MERCADO DEL REENCAUCHE EN COLOMBIA	152
TABLA 21 MARCAS CON MAYOR REENCAUCHABILIDAD	155
TABLA 22 INFORMACIÓN FINANCIERA DE PRINCIPALES MARCAS DE LLANTAS EN COLOMBIA	161
TABLA 23 RENTABILIDAD DE LAS LLANTAS DE REF. 175/70R13, COLOMBIA (IMPORTADORES)	162
TABLA 24 INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE LLANTAS DENTRO DEL SECTOR..	200
TABLA 25 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	206
TABLA 26 MATRIZ DOFA.....	208
TABLA 27 ANÁLISIS DE POSICIÓN ESTRATÉGICA	210
TABLA 28 VALORES DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE LLANTAS.....	217

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 CADENA PRODUCTIVA SECTOR AUTOMOTRIZ - AUTOPARTES)	142
ILUSTRACIÓN 2 PRODUCCIÓN MUNDIAL DE CAUCHO NATURAL 2011	149
ILUSTRACIÓN 3 DIAGRAMA DE PROCESOS COMPAÑÍA DE LLANTAS.....	169
ILUSTRACIÓN 4 ORGANIGRAMA DIRECTIVO DE LA EMPRESA DE LLANTAS.....	171
ILUSTRACIÓN 5 ANTIGUO ORGANIGRAMA DE ÁREA COMERCIAL.....	179
ILUSTRACIÓN 6 NUEVO ORGANIGRAMA ÁREA COMERCIAL.....	180
ILUSTRACIÓN 7 ORGANIGRAMA DE MARKETING	181
ILUSTRACIÓN 8 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)	211

INDICE DE GRAFICAS

GRAFICA 1 COLOMBIA: EVOLUCIÓN DEL TIPO DE VIVIENDA EN EL PERIODO 1993 – 2005.....	79
GRAFICA 2 COLOMBIA: VIVIENDAS OCUPADAS CON CONEXIÓN A SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS: CENSOS 1993 Y 2005	80
GRAFICA 3 COLOMBIA: TAMAÑO PROMEDIO DE LOS HOGARES: 1973 - 2005	80
GRAFICA 4 COLOMBIA: ESTRUCTURAS POR EDAD Y SEXO SEGÚN CENSOS DE 1993 Y 2005	82
GRAFICA 5 COLOMBIA: PROBABILIDADES DE MUERTE, POR SEXO Y EDAD, 2005.....	83
GRAFICA 6 COLOMBIA: COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN POR GRANDES GRUPOS DE EDAD EN LOS CENSOS DE 1993 Y 2005.....	84
GRAFICA 7 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE PERSONAS DE 12 AÑOS Y MAS SEGÚN CONSUMO DE TELEVISIÓN, POR RANGOS DE EDAD EN LA ÚLTIMA SEMANA	89
GRAFICA 8 ESTUDIO EXPLORATORIO A CLIENTES USUARIAS DE SERVITECAS. CONSENSO S.A – NOVIEMBRE 2011	90
GRAFICA 9 ASPECTOS QUE GUSTAN A LOS CLIENTES A LA HORA DE COMPRAR.....	90
GRAFICA 10 SERVICIOS COMPRADOS POR CLIENTES DE SERVITECAS.	91
GRAFICA 11 PRODUCTO INTERNO BRUTO (VARIACIÓN PORCENTUAL ANUAL)	94
GRAFICA 12 COMPORTAMIENTO DEL PIB POR DOS ACTIVIDADES ECONÓMICAS	95
GRAFICA 13 CRECIMIENTO DEL PIB EN CATORCE DEPARTAMENTOS EN 2011.....	95
GRAFICA 14 EVOLUCIÓN EN VENTAS DE VEHÍCULOS Y LLANTAS FABRICADOS EN COLOMBIA.....	96
GRAFICA 15 TASA DE DESEMPLEO POR AÑO (2001 A 2011).....	96
GRAFICA 16 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL Y VARIACIÓN DE LA POBLACIÓN OCUPADA POR RAMAS ECONÓMICAS (TRIMESTRE ENE-MAR DE 2011-2012).	97
GRAFICA 17 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL Y VARIACIÓN DE LA POBLACIÓN OCUPADA EN LAS 13 PRINCIPALES CIUDADES (TRIMESTRE ENE-MAR DE 2011 Y 2012).	98
GRAFICA 18 TASA DE INTERÉS DE INTERVENCIÓN Y DTF SEMANAL	99
GRAFICA 19 VARIACIÓN DE LA TRM 2011 (AÑO) Y 2012 (ENE-ABR).....	100
GRAFICA 20 IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES EN SECTOR DE CAUCHO	101
GRAFICA 21 BALANZA COMERCIAL 2008 A 2012 (MILL DE DÓLARES FOB).	102
GRAFICA 22 GOBIERNO NACIONAL CENTRAL. INGRESOS, GASTOS Y BALANCE BILL. \$ Y % DEL PIB.	103
GRAFICA 23 INFLACIÓN Y META DE INFLACIÓN	105
GRAFICA 24 PRECIOS INTERNACIONALES DE DIFERENTES VARIEDADES DE CAUCHO, COMPARANDO CON PETRÓLEO.	106
GRAFICA 25 PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES EN LA INVERSIÓN PARA INNOVAR, SEGÚN TIPO DE EMPRESAS 2007 Y 2008	127
GRAFICA 26 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE LLANTAS POR MARCAS (REPETIDA EN ANÁLISIS INTERNO)	145
GRAFICA 27 MERCADO TOTAL DE LLANTAS IMPORTADAS EN COLOMBIA.....	147
GRAFICA 28 PRECIOS COMPARATIVOS DE TRES MARCAS DE LLANTAS	148
GRAFICA 29 FACTORES QUE GUSTAN DE LA LLANTA NUEVA	154
GRAFICA 30 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO MUNDIAL DE LLANTAS POR MARCAS.....	157
GRAFICA 31 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO NACIONAL DE LLANTAS POR MARCAS	158
GRAFICA 32 VENTA DE VEHÍCULOS POR TIPO.....	160
GRAFICA 33 COMPARATIVO DE PRECIOS ENTRE PRINCIPALES MARCAS DE LLANTAS	182

RESUMEN

El presente documento propone un plan de direccionamiento estratégico para una empresa productora de llantas en Colombia. Enfocada en el desarrollo sostenible para el periodo comprendido entre los años 2013 a 2016, identificando las estrategias necesarias para su éxito.

Se inicia con un análisis histórico, del macroambiente, de su estructura interna, incluyendo su cadena de valor y el sector. Realizando el análisis de las variables que caracterizan a cada uno de estos componentes. Identificando las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas que competen a la empresa en estudio.

La búsqueda de información se complementa con las características político-económicas, sociodemográficas, tecnológicas, jurídico-ambiental del país.

A partir de lo anterior, se procedió a una evaluación estratégica; empleando el criterio de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter; además se empleó el análisis DOFA y otras matrices inherentes a la identificación de estrategias.

La evaluación permitió seleccionar las estrategias prioritarias para el Plan de direccionamiento de la empresa productora de llantas, asimismo, se procedió a establecer los objetivos de corto plazo, acciones específicas, y los mecanismos para evaluar y controlar el desempeño.

El documento concluye que existen oportunidades de mejora en los diferentes procesos de la empresa que le permitirían elevar su competitividad y optimizar su flexibilidad para asimilar los cambios que se presentan en su entorno.

0. INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo se diseña el Plan Estratégico de una empresa productora de llantas, con el fin de evaluar una alternativa seria y alineada a los principios de sostenibilidad y fortalecimiento de la compañía, teniendo en cuenta la dinámica cambiante que representa el entorno.

Durante el desarrollo de este trabajo y con el fin de lograr el objetivo, se presenta una investigación que condensa los conceptos de diferentes autores que tratan el tema de direccionamiento estratégico; de igual forma, se analizarán las variables más importantes a considerar para el objeto de estudio y posterior a esto, se realizará la formulación del análisis estratégico que se considera pertinente aplicar a la empresa para lograr su sostenibilidad y mayor competitividad en el sector llanero.

Por más de 60 años, La Empresa Productora de Llantas ha sido una de las marcas de llantas más reconocida en Colombia y está constantemente innovando y trabajando para ofrecer productos que brindan una experiencia excepcional de manejo a nuestros conductores. Es una compañía encargada de la producción de llantas, neumáticos, vulcanizados y caucho principalmente, su casa matriz se encuentra en Estados Unidos y cuenta con más de 58 sedes alrededor de todo el mundo.

La planta de la Empresa Productora de Llantas está situada en el Departamento del Valle del Cauca, en el municipio de Yumbo, ubicada específicamente en la zona industrial. La empresa cuenta con un lugar bastante favorable para la importación de materias primas, insumos y productos terminados proporcionados por otras plantas y la exportación de sus productos terminados; Otra ventaja adicional que ofrece la ubicación a la compañía, es que se encuentra en una

región bastante prospera de la cual aprovecha sus recursos para lograr una ventaja competitiva.

Actualmente, en la planta de Yumbo se producen llantas de camión convencional y Radial, agrícolas, “mueve tierra” y material de reencauche. A su vez se comercializan llantas para Automóvil, Camionetas, Busetones, Camiones procedentes de las diferentes plantas de Goodyear Tire Company en todo el mundo.

Desde el punto de vista del sector, la Empresa Productora de Llantas está expuesta a innegables amenazas del mercado local e internacional, que surgen con cada cambio del entorno, demanda la generación de estrategias que respondan a esos cambios y logren el fortalecimiento de la compañía y su producto.

En el desarrollo de esta investigación, se tendrá presente la literatura disponible sobre teorías y casos de administración estratégica, los cuales serán mencionados particularmente en los temas aplicables a este estudio. Luego, se realiza un planteamiento de objetivos, identificando las variables preliminares que son determinantes para cumplir los mismos (entornos que afectan la compañía, las áreas funcionales y su integración con las unidades de apoyo, la identificación del negocio actual en productos y sectores de mercado, identificación del mercado objetivo de la Empresa Productora de Llantas). La investigación se apoya en la metodología del estudio cualitativo de caso, fundamentándose en la recolección de toda la información disponible al interior de la Empresa Productora de Llantas y de toda la data externa que tiene incidencia sobre la compañía. Toda la información recolectada será sometida a diferentes análisis cualitativos, que permitan identificar una tendencia histórica de la compañía y su estado actual; herramientas que facilitaran la comprensión del negocio para su estudio, evaluación y formulación de la estrategia.

0.1 PROBLEMA

El sector llanero ha venido experimentando una fuerte competencia por la indiscriminada entrada de productos chinos que generan una guerra de precios que termina por restar margen al sector de las llantas en Colombia. Esta situación tiene otros componentes que pueden llegar a afectar la continuidad de la operación de la planta de la Empresa Productora de Llantas

0.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

La Empresa Productora de Llantas se encuentra actualmente en un proceso de transformación, que la ha obligado a tomar decisiones como innovar la forma de producción de llantas de camión, pasando de una tecnología de fabricación convencional a la fabricación radial. Este proceso surge como una respuesta tecnológica a la competencia con llantas importadas que han demandado de la Empresa Productora de Llantas una mayor diferenciación en sus productos e inversiones en infraestructura y capital humano.

Antes del año 1998, la compañía estaba produciendo llantas para automóvil radial, pasajero y camioneta radial. A raíz de una reestructuración que hubo en el año 98, esta producción se trasladó a la planta de Venezuela, y la Empresa Productora de Llantas solo quedó produciendo líneas de camión convencional y Agrícola. Decisión que se tomó considerando la economía predominantemente agroindustrial y minera del país. No obstante, hay una necesidad de revisar si esa decisión es vigente a las condiciones actuales de la economía colombiana.

La ubicación estratégica de las diferentes plantas de la Empresa Productora de Llantas a nivel mundial, le han permitido desarrollar nuevas prácticas de logística que le permiten responder a los mercados de cada país con productos acorde a las exigencias predominantes. No obstante, el coste de importación no resulta favorable en algunos países como Colombia, si se considera que apenas se está

evolucionando en acuerdos comerciales con países donde se originan las diferentes referencias de llantas.

0.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

Bajo este panorama se debe buscar la respuesta al problema: ¿Cuál es la estrategia que se debe implementar en la Empresa Productora de Llantas, para lograr una ventaja competitiva que permita la reducción de costos y crecimiento sostenible de la empresa?

0.4 OBJETIVOS

0.4.1 Objetivo General

Diseñar el plan Estratégico para la Empresa Productora de Llantas para el periodo 2013-2017.

0.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis Estratégico de la empresa productora de llantas que consta de las siguientes partes: Documentación de la historia, el análisis del macro ambiente (entorno económico, demográfico.....), el análisis estructural del sector, el análisis Interno, cadena de valor y matriz de análisis DOFA.
- Formular la estrategia de la empresa productora de llantas que consta de: la Visión, la Misión, Valores, políticas y la estrategia de negocios
- Desarrollar la implementación de la estrategia mediante la elaboración del Mapa Estratégico, Plan de Acción de la Empresa y plan operativo anual de la empresa Productora de Llantas

0.5 METODOLOGÍA

0.5.1 TIPO DE INVESTIGACION Y METODOLOGIA

“Aceptando que un esquema de investigación es un plan de acción general que permite encontrar repuestas a los interrogantes que uno plantea” (Zapata, 2007, p.84), el esquema de investigación que consideramos más apropiado es de estudio cualitativo de caso.

La metodología del presente trabajo es un estudio cualitativo de caso, que se llevará a cabo a través de una investigación aplicada, ya que se tomará un objeto de investigación en particular y se le aplicará los pasos y las teorías ya establecidas para diseñar un plan de direccionamiento estratégico. El método utilizado para esta investigación principalmente será: El cualitativo cuyo proceso de investigación (según Bonilla; Castro y Rodríguez-1997) explora de manera sistemática los conocimientos y valores que comparten los individuos en un determinado contexto espacial y temporal. Esto implica que no aborda la situación empírica con hipótesis deducidas conceptualmente, sino que de manera inductiva pasa del dato observado a identificar los parámetros normativos de comportamiento, que son aceptados por los individuos en contextos específicos históricamente determinados. De manera creciente se recomienda que los investigadores que usen métodos cualitativos recurran a la teoría, no como punto de referencia para generar hipótesis sino como un instrumento que guíe el proceso de investigación desde etapas iniciales del proceso (p. 47).

0.5.1.1 Método

Para esta investigación se utilizarán los métodos inductivos, deductivos y analíticos:

- Método inductivo: La inducción permite al investigador, partir de la observación de fenómenos naturales o situaciones particulares que enmarcan el problema

de investigación y concluir preposiciones y a su vez premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. Así los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamentan observaciones, descripciones y explicaciones. De esta manera el estudio contiene un análisis interno en La Empresa Productora de Llantas dando alcance a este método.

- Método deductivo: Parte de situaciones generales que llegan a explicar situaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general a cerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares. En consecuencia, el trabajo contiene un análisis del macro entorno y del sector de la organización que permite concluir la posición competitiva de la empresa objeto de estudio
- Método analítico: Inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación. El análisis descompone el todo en sus partes y las identifica, mientras que la síntesis relaciona los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio. En consecuencia el análisis debe seguir la síntesis.

0.5.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación que se utilizará para este estudio es no experimental¹, de diseño transversal- descriptivo en donde se recolectaron los datos con el interés de identificar, puntualmente y a la fecha.

¹La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural.

Investigación Descriptiva: Los estudios descriptivos identifican características del universo de investigación, señalan formas de conducta, establecen comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables.

Permite la descripción de características de los distintos elementos (variables) objeto de estudio en esta investigación, señalando el comportamiento y tendencia del sector solidario en el municipio de Cali, con mayor énfasis en los fondos de empleados.

0.5.2.1 EL ESTUDIO CUALITATIVO DE CASO

“Un estudio cualitativo es una descripción y un análisis intensivo y holístico de un fenómeno, por ejemplo una organización, una persona o un proceso” (Merriam, 1988, citado por Zapata, 2007, p.84) y (Yin, 1994, citado por Zapata, 2007, p.84). “Aun cuando la cantidad de características y la terminología varían de un autor a otro”, (Merriam, 1988, citado por Zapata, 2007, p.84) “estableció cuatro características esenciales en los estudios cualitativos de caso.

- Los estudios de caso se interesan por una situación, un acontecimiento, un fenómeno particular.
- Los estudios de caso brindan una descripción detallada a la que subyace una descripción completa y literal del fenómeno objeto de estudio. El estudio de caso incluye el máximo de factores posibles, señala su interacción, muchas veces en un período de tiempo determinado. Los estudios de caso por consiguiente pueden ser longitudinales.
- Los estudios de caso son heurísticos, es decir que “iluminan” la comprensión del lector y pueden llevar al descubrimiento de nuevos conocimientos, a ampliar la experiencia del lector, o a confirmar lo que ya es conocido.
- Finalmente, los estudios de caso se basan en un razonamiento inductivo. Las generalizaciones, los conceptos o las hipótesis surgen del análisis de los datos en el propio contexto”.

Por su parte, (Yin, 1984, citado por Zapata, 2007, p.85) “propone cinco aspectos específicos que determinan la calidad de un estudio de caso: éste debe ser significativo, completo, debe considerar perspectivas alternativas, exponer el suficiente número de hechos y estar escrito de manera comprometida”. (Zapata, 2007, Pp. 84,85)

0.5.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las herramientas que utilizaremos para la recolección de datos son: La entrevista a profundidad, análisis de contenido de documentos y observación participantes

0.5.3.1 Análisis de contenido de documentos

Zapata, (2007), declara:

El análisis de contenido es un método que busca descubrir la significación del mensaje estudiado. Es un método de clasificación o de codificación de los elementos del documento analizado bajo diversas categorías resaltando sus características con miras a comprender el sentido exacto y preciso del mensaje. Se trata de descubrir el sentido velado, el sentido oculto de las palabras, de las frases y de las imágenes que constituyen el material analizado; o sea, buscar la significación que se oculta bajo el contenido manifiesto (p. 87).

Esta es una técnica de investigación la podemos utilizar para trabajar:

“Todo material de comunicación verbal como libros, periódicos, reportes, documentos administrativos y también películas, emisiones de radio, emisiones de televisión, discursos, formularios. Todo material especialmente creado por el investigador, como los protocolos de entrevistas, cuestionarios, discusiones de grupo, test verbales, asociaciones libres”(Aktouf, 2001, p.114)

0.5.3.2 Observación participante

Zapata, (2007), declara:

Se trata en este caso, de utilizar una metodología de terreno. Dos principios son el punto de partida básicos de este método: ser un nativo entre los nativos y colocar un interés personal en lo que está ocurriendo. El método de la observación participante consiste, según Bruyn, (1966) en que el observador participante comparte la vida, las actividades y los sentimientos de las personas, en una relación cara a cara; en este sentido, el observador participante es un elemento normal, no forzado, no simulado, no extraño a la cultura y a la vida de las personas observadas. El papel del observador participante es un reflejo, al interior del grupo observado, del proceso social de la vida del grupo en cuestión Bruyn, “Se trata de un método de investigación blando” (Fortin, 1986), por el cuidado que tiene de respetar el medio ambiente natural y social en el cual se inscribe. En el fondo del proceso metodológico se encuentra la interrelación social entre el observador (el investigador) y los sujetos, en el medio ambiente de estos últimos, durante la recolección de la información (Bogdan y Taylor, 1975). En contraste con los métodos en los que las hipótesis y la manera de actuar durante la investigación son determinadas *a priori*, la observación participante permite modificaciones durante el proceso de investigación (Taylor y Bogdan, 1984). En la observación participante la clave es el contexto. Sin el contexto no se entiende nada. Los cuestionarios son poco explicativos porque no hay contexto. Con la observación participante se recuperan la variedad de los contextos y de los sentidos. Hay que explicar cómo se crean los sentidos. Si el objetivo de una investigación es cuantificar, se recomienda el uso de cuestionarios, pero, para explicar, por ejemplo, la motivación humana, la movilización de los grupos o la cultura de la organización, las encuestas y cuestionarios no sirven. La observación participante es tan potente que llega al fondo de las cosas, pone el dedo en la llaga, pero hay cosas que no se pueden decir, puede traer problemas o incluso costarle la vida al investigador. El problema es ético (p. 86).

0.5.4 ANÁLISIS DE DATOS

“El análisis de datos está determinado por las características del problema y por las preguntas que originaron la investigación y se adelanta durante todo el estudio. El análisis es un producto del proceso de recolección en el cual es necesario documentar diariamente las entrevistas, las observaciones y la información secundaria (archivos y materiales escritos), así como repasar los datos, confrontarlos, y considerar diferentes formas para clasificarlos. La etapa de recolección no puede concluirse hasta que exista la certeza de que se tiene toda la información necesaria para responder las preguntas planteadas. Otros dos requisitos que deben ser satisfechos deben ser el de la validez cualitativa y el de la fidelidad de la información para aprehender la realidad estudiada” (Bonilla y Rodríguez, 1997, p. 79).

- **Primarias:** Son aquellas a las que el investigador recurre cuando necesita obtener información “a medida” de las necesidades y objetivos concretos del estudio que está llevando a cabo. Es información que no se encuentra previamente disponible sino que debe obtenerse mediante trabajo de campo, por lo que, para obtenerla será preciso diseñar una investigación acorde con los objetivos perseguidos y los requisitos de la información a obtener Observación, entrevista y consulta a expertos
- **Secundarias:** Son aquellas que contienen información que fue recogida en su día, con alguna finalidad que no guarda ninguna relación con las necesidades de información del estudio que el investigador está llevando a cabo. Por lo general se trata de información que ya existe en forma de datos ya publicados o semipublicados y que normalmente se puede obtener mediante trabajo de despacho. Ejemplos: Libros, periódicos, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, internet, normas y bases de datos.

El análisis de datos será la técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, con el fin

de interpretarlas en el desarrollo de este trabajo:

- Se realizará revisión de la teoría existente sobre el tema en estudio, el inventario de autores exponentes de las teorías sobre planeación estratégica, e igualmente se consultara a expertos como ya se expuso.
- Se recopilará la información de la empresa referente a particularidades determinadas en la revisión teórica. Identificando las variables esenciales de estudio a nivel práctico.
- Se realizará un análisis y desagregación de los entornos, diamante competitivo, fuerzas competitivas, cadena de valor, teniendo en cuenta la teoría estudiada.
- Se plantearán las estrategias y el Balanced Scorecard.
- Se plantearán una serie de conclusiones finales de los resultados que arroje la investigación.

0.5.5 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación intenta dar respuesta al interrogante inicialmente planteado y a los objetivos establecidos y generar un insumo a la compañía Productora de Llantas, dirigido a sugerir un Direccionamiento Estratégico cuyo contenido le permita:

- Fortalecer las oportunidades que la Empresa Productora de Llantas tiene en su entorno y trabajando sobre las amenazas para mitigar su efecto en la operación y desarrollo, a través de la Identificación de las amenazas y oportunidades que hacen parte del entorno de la compañía,
- Trabajar sobre las debilidades de los procesos internos de la Empresa Productora de Llantas y desarrollar las fortalezas de los equipos de trabajo que la componen, así como de los procesos, mediante la correcta detección de las debilidades y fortalezas.
- Formular un Direccionamiento Estratégico para la Empresa Productora de Llantas, ejecutable desde el año 2013 con vigencia hasta el 2016, sustentado con la teoría citada en el Marco Teórico

- Diseñar el control de mando mediante la teoría que nos muestra el Balanced Scorecard que garantice la ejecución apropiada del Direccionamiento Estratégico formulado.

0.6 MARCO CONCEPTUAL

El presente trabajo se realizará teniendo en cuenta los diferentes conceptos que hacen parte de la planeación estratégica. Se llevará a cabo una aproximación desde cuatro grandes conceptos: direccionamiento estratégico, escuelas del pensamiento estratégico, modelo de direccionamiento estratégico y estrategias corporativas y competitivas.

0.7 CONCEPTOS GENERALES SOBRE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

0.7.1 Plan

El plan puede ser definido como un intento o proyecto de alguna situación específica. En diversas literaturas relacionadas con el área organizacional, se define el plan como una directriz que indica hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos anticipándose al futuro. Mintzberg; Ahlstrand y Lampel (2003) definen el plan como “algo similar a una orientación, guía, o rumbo de acción hacia el futuro, hacia dónde se debe llegar” (p. 39).

El plan es un documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

0.7.2 Direccionamiento

Este término se relaciona con las palabras plan, directriz, indicación, y orientación. Es decir, muestra el camino hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos. Es una guía que permite anticiparse al futuro y así mismo generar estrategias para enfrentarlo. En general, la definición está muy relacionada con la palabra Plan descrita en el punto anterior.

0.7.3 Estrategia

Según Aktouf (1998) en su libro La administración entre tradición y renovación “la palabra estrategia designa el conjunto de tareas que cumplen los miembros de la alta dirección y sus asesores, encaminadas a definir y a decidir las grandes orientaciones periódicas de la empresa y a realizarlas en términos de estructuras y de medios. Es el mantenimiento en cierta forma permanente, de una visión futuro continuamente realimentada por las informaciones del entorno, tanto interno como externo”.

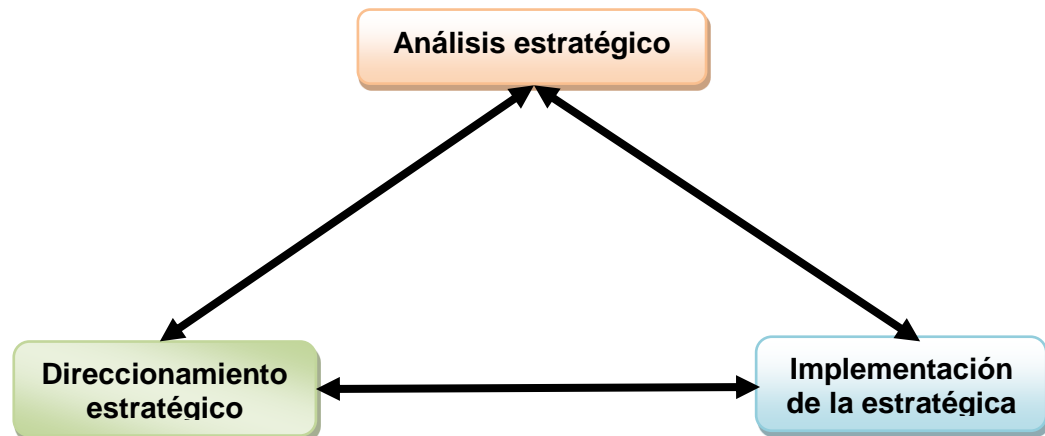
Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) definen la estrategia como “un patrón, es decir como una serie de sucesos que guardan coherencia en el tiempo, pero también como la posibilidad de desarrollar planes a futuro. Afirman que podríamos hablar de estrategias proyectadas y realizadas. Es decir, se requiere algo de previsión y de adaptación” (p.39).

Estos autores también plantean que las estrategias además de desarrollar planes para el futuro, también determinan modelos a partir de las experiencias del pasado. Las estrategias que se plantean pueden ser adaptadas a lo largo del tiempo, ya que en algunas ocasiones los planes que se tienen no salen como se pensaron por circunstancias no controlables. Por lo anterior, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) hablan de tres tipos de estrategias: “las *premeditadas*, que son las que se realizan cumpliendo lo planeado, las *no realizadas* que son aquellas que no se pudieron concretar y las *emergentes*, donde el plan realizado no fue pretendido en su totalidad” (p 39)..

Lo que afirman estos autores es que no hay o son muy pocas las estrategias solamente predeterminadas o solamente emergentes, es decir, que generalmente debe haber una combinación de ambas; la idea es que las líneas generales de la estrategia sean predeterminadas, pero que tengan la capacidad de reaccionar ante eventos que no se tienen planificados. Adicional a lo anterior, los autores proponen otras definiciones para la estrategia; una es la de creación de una *posición*, la otra es la de *Perspectiva* donde se mira adentro y hacia la visión de la empresa y la última es la de Estratagema, que implica una maniobra para burlar al competidor. La estrategia entonces permite cierta estabilidad en el tiempo, sin embargo, es muy importante tener en cuenta el contexto y estar al tanto de todos los posibles cambios que se generen en el entorno, ya que la estrategia aunque brinda estabilidad también debe concentrarse en el cambio.

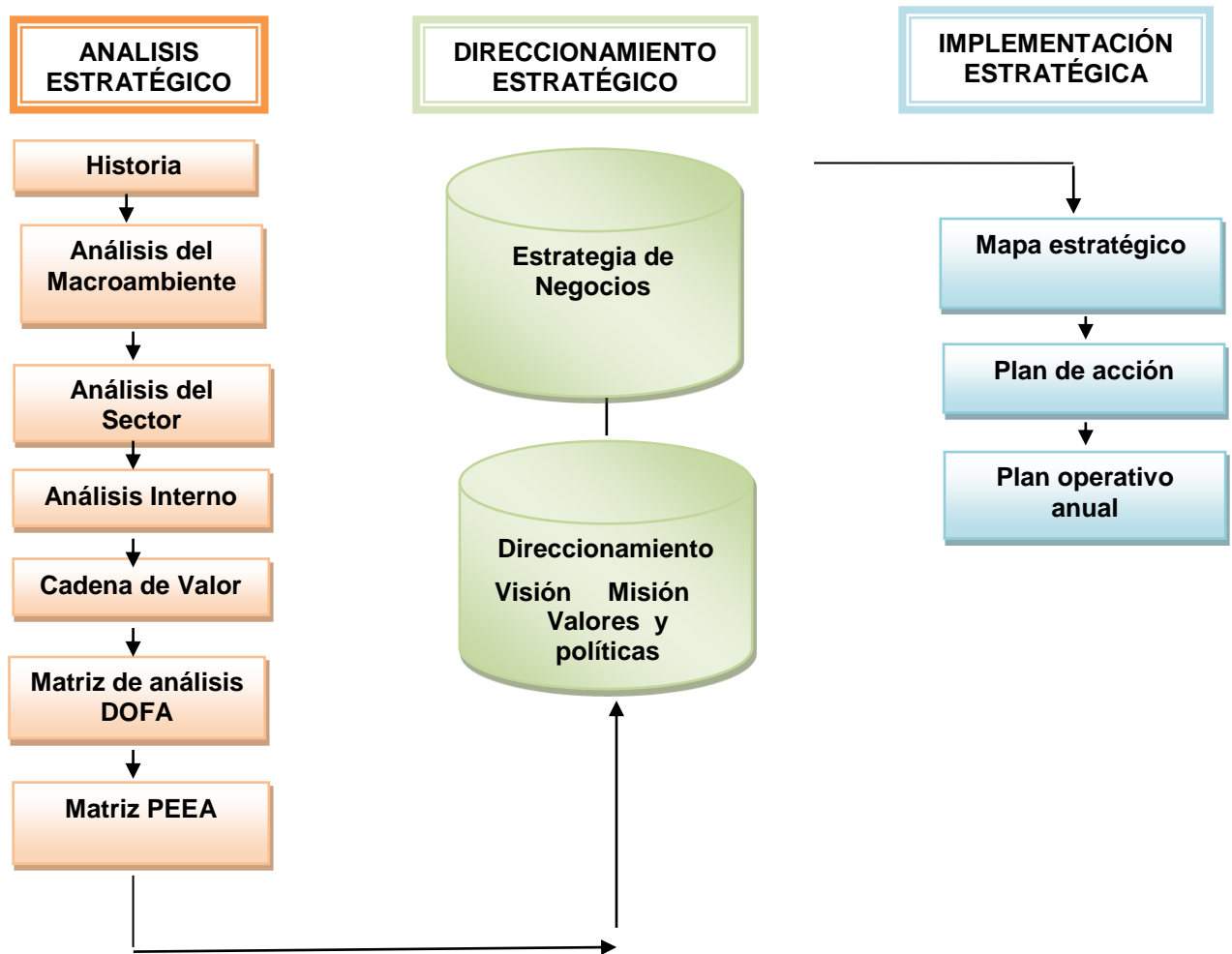
0.8 MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Figura 1 Metodología para el Direccionamiento Estratégico



Fuente: Dess y Lumpkin (2003)

Figura 2 Modelo de Direccionamiento Estratégico



Fuente: Zapata, Medina y otros (2008).

Análisis Estratégico

Este es el punto inicial del proceso de dirección estratégica. Consiste en la realización de un completo análisis externo e interno de la organización que sirve como insumo para formular e implementar la estrategia de manera eficaz y tiene por objeto configurar una idea de las influencias clave sobre la sostenibilidad presente y futura de la Empresa Productora de Llantas. El análisis consta de los siguientes elementos:

0.8.1 HISTORIA

Se refiere a los factores y motivaciones que dieron origen a los centros de excelencia, los principales cambios producidos y su impacto en el desarrollo de los mismos. Se trata de tener una visión general del desempeño del pasado de la empresa, para entender su situación actual y orientar su futuro.

La historia se refiere al desarrollo en el transcurrir de la vida en común de las personas. Permite comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional. Trátese de una persona, un grupo, una organización o una sociedad, interesa estudiar los siguientes aspectos:

Wilkins (1984) precisa que habría que recordar la fundación y las etapas principales de la evolución de la organización, particularmente los mitos de la empresa. En primer lugar se debería estudiar a los grandes hombres o si se prefiere, a las personalidades destacadas en la vida de la empresa: fundadores, presidentes, inventores. Se precisará si las figuras predominantes comparten una educación, experiencias o referencias en común. Los resultados de este análisis Schein (1985) serán primordiales para los administradores.

Huse y Cummings (1985) afirman que “con la ayuda de los organigramas se puede apreciar la evolución de las estructuras mediante el análisis de creaciones, compras y fusiones de la empresa. Este examen permitirá definir la división del trabajo y especialmente la distribución formal de cargos y de tareas”.

Para realizar éste análisis, se describirán breves elementos de la historia de la Empresa Productora de Llantas, utilizando el método histórico: Se revisará documentación interna de la compañía.

0.8.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Se realiza para encontrar las oportunidades y amenazas de la organización. Se entiende como el rastreo, supervisión, pronóstico y evaluación de las fuerzas que influyen e inclusive, determinan el comportamiento de la empresa. Las fuerzas

son de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, demográfico y cultural.

El análisis del entorno o ambiente es uno de los principales roles en la implementación del direccionamiento estratégico.

Perez (1998), declara:

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica”, planteando una visión amplia de lo que debe ser la acción de la empresa en un mundo tan complejo como el que hoy vivimos. De esta manera la empresa debe responder a los cambios en los valores sociales y culturales, su ambiente político, las tendencias de crecimiento económico, de aplicación tecnológica, de conservación del medio ambiente y de desarrollo global de la economía. Por consiguiente, el contexto de análisis del entorno, además de lo local, regional y nacional, debe incluir lo internacional y lo global (p. 21).

Según Wilson (1983), “los factores geopolíticos y las acciones de las corporaciones multinacionales se han convertido en parte integral del escenario de los negocios. Con lo anterior, el contexto del análisis del entorno debe integrar tanto la dimensión espacial como la dimensión temporal, teniendo en cuenta la situación actual del medio ambiente y su proyección en el futuro, identificando sus impactos en el desempeño de la organización”.

Para Perez (1998) “la influencia que tiene y puede tener el entorno en la organización, la forma como afecta su conducta y las influencias e impactos que se pueden generar como consecuencia del análisis del entorno, “hacen posible identificar posibles oportunidades y amenazas para el desarrollo de la organización”. De esta manera, el direccionamiento estratégico enfoca el análisis del entorno y su contexto o situación en la cual se encuentra la organización “de manera global e integrada, planteando que los planes de desarrollo de la empresa

deben contener directrices que orienten y comprometan su desempeño en su conjunto, como sistema total” (p. 22).

0.8.2.1 Entorno Demográfico

La demografía es el estudio estadístico de una colectividad humana y de los diferentes fenómenos que influyen sobre su composición y evolución; es uno de los factores del entorno más sencillo de interpretar. Dess y Lumpkin (2003) “la demografía es la “raíz de muchos cambios de la sociedad”. La demografía incluye la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidades en el nivel de ingresos. De esta manera el impacto de las variables demográficas varían según el sector, por cuando se analiza un contexto determinado de la población y la influencia que ejerce en los distintos sectores empresariales. De ahí que las tendencias demográficas hagan énfasis en el impacto de las distintas variables en los diversos sectores empresariales, influyendo en las características del producto como calidad, comodidad, precio, servicios, entre otros” (p. 53).

De acuerdo con Sánchez (1998) actualmente las organizaciones deben tener en cuenta los perfiles y características del entorno en el que se desarrollan, para analizar y entender cómo es la población en la que se encuentra la organización, donde dadas las características actuales, pueden proyectarse tendencias para identificar el perfil de la población en el futuro. De esta manera se entra al terreno de la demografía.

A partir de este conocimiento, la organización puede identificar las tendencias poblacionales y elaborar sus pronósticos, como herramienta de planeación y de gestión. A medida que este conocimiento identifica la población con necesidades específicas, la organización puede constituir nichos de mercado para sus productos o servicios, con el propósito de alcanzar sus objetivos. Una población

en edad adulta mayor qué capacidad de consumo posee si sus fuentes de ingresos lo constituyen pensiones de jubilación precaria? ¿En épocas de crisis económica, qué nivel de consumo tienen los grupos poblacionales que se encuentran desempleados? Son algunas preguntas que habrán de hacerse las empresas para su desarrollo y progreso.

Para Pérez (1998) “las variables a considerar en el estudio del entorno demográfico son las siguientes (p. 26):

1. Características de la población colombiana y en particular de la población atendida por la empresa: Tasa de crecimiento de la población, Tasa de natalidad y mortalidad de la población, Análisis del proceso de migración y sus tasas, Esperanza de vida al nacer
2. Composición de la población por grupos de edad, sexo, educación, ubicación geográfica y ocupación.
3. Población total, población económicamente activa (PEA), población empleada, población desempleada; estimando los siguientes indicadores y tasas de crecimiento”.

El estudio del entorno demográfico debe permitir caracterizar la población de los mercados de los productos de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento de ellos. De igual manera establecer la disponibilidad de personal en el entorno con las características requeridas por la empresa.

0.8.2.2 Entorno Cultural

Para Thevenet (1992), la cultura se desarrolla en un medio nacional, regional y local, donde se dice que “el medio favorece las relaciones entre el individuo y su empresa y el Management que de ellas se deriva”. También cuenta el ambiente local o regional, donde algunos estudios indican que los valores locales se representan en su modo de funcionamiento y su desarrollo. “Estas influencias no

son el resultado único de los valores locales, sino también de las características socioculturales e incluso ideológicas de la época. Los valores actuales de los diferentes países, orígenes del fundador, son otras tantas influencias culturales externas” (Pp. 15-16).

Cruz (1998), declara:

El entorno cultural se caracteriza por tener mucho de proceso y de centros de poder y/o decisión. “El proceso de la cultura es un proceso más o menos espontáneo de los pueblos, si se deja que transcurra libre y espontáneamente según su propia lógica y racionalidad”. Dada la importancia y su significado desde el punto de vista del control social y del consumo y la productividad en las sociedades modernas, la cultura se ha convertido en algo que cada vez con mayor sofisticación, debe ser objeto de manipulación intencionalmente orientada a producir determinados efectos y resultados. La cultura puede dejar de ser un proceso manipulado desde los centros de poder, para convertirse en un producto manipulado desde su origen mismo en su forma, en su contenido, en sus modos de uso y de consumo y, por supuesto, manipulado también desde el cálculo anticipado de sus resultados (p. 39).

Cruz (1998) señala que “La cultura es hija de la sociedad productiva instrumental, no en el sentido de que toda época genera su propia cultura, sino en el sentido de tratarse de una cultura que en lo fundamental resulta ahora siendo un producto deliberadamente elaborado, tal como se fabrica un televisor o un juego de mesas” (P. 39).

Se podría concluir que a las organizaciones les interesa el estudio del entorno cultural, desde dos fundamentales puntos de vista: 1) En cuanto la cultura es un factor clave que interviene, junto con otros, en la estructura de consumo. 2) En cuanto la cultura es un factor clave que interviene, junto con otros en el comportamiento de la fuerza de trabajo subordinada, pero igualmente subordinante. Estos puntos de vista en la disciplina administrativa son importantes;

por un lado, la manera como se consume los productos y servicios en la sociedad actual es algo que se encuentra definido por determinados patrones culturales. Para Cruz (1998), “el marketing contemporáneo invita a gastar y a consumir sin medida, mientras las cajas de ahorro son las únicas que se atreven a invitar a guardar. La ética del ahorro va de la mano con el hedonismo, invitando al consumo sin medida” (p. 42). Desde el entorno cultural, a las organizaciones les interesa saber cómo un rasgo de la cultura contemporánea del alcance del hedonismo define la base de la estructura del consumo.

0.8.2.3 Entorno Económico

De acuerdo con el Banco de la República (1998) “La economía es una ciencia esencialmente social que estudia cómo las personas y la sociedad deciden y escogen racionalmente las formas de utilización de los recursos escasos, entre las distintas alternativas para su uso” (p. 12). En este contexto, hace énfasis en la escasez de recursos, donde si no existiera la escasez nadie se preocuparía en desarrollar cierta capacidad para seleccionar las mejores formas de utilización de los recursos. De esta forma la escasez nos plantea un “problema económico: La necesidad de desarrollar la capacidad humana para escoger las alternativas de uso de esos recursos productivos escasos que en mejor forma atiendan las necesidades de los individuos y de la sociedad en su conjunto”. Quiere decir que se debe desarrollar cierta capacidad para desarrollar lo que se ha de producir, la forma de hacerlo y de distribuir la producción entre la población.

En este contexto, conocer la situación económica es una labor importante para el análisis del entorno. Por lo tanto, las organizaciones deben interpretar y comprender las tendencias económicas de la sociedad que las afectan.

Para Blank (1990) el entorno económico sirve de guía para las organizaciones industriales y comerciales, ayudándolas “a decidir cuándo lanzar un producto al

mercado, cuándo realizar un ensanche de la fábrica, etc.” (Brown y Moberg, 1980, p.64).

De acuerdo con Blank (1990), Las organizaciones “deben considerar los siguientes factores económicos: disponibilidad de crédito, tasa de inflación, nivel de desempleo, crecimiento económico, tasa de interés, etc.”, que son variables macroeconómicas a la disposición del entorno que influyen las organizaciones.

En el contexto del direccionamiento estratégico se puede decir que hay consenso entre los diversos investigadores que analizan el entorno económico sobre la importancia y su impacto en las organizaciones. Se puede decir que el entorno económico integra de manera determinista a todos los otros factores del ambiente que influyen en las organizaciones, debido a que todos los cambios inciertos y algunas veces turbulentos del entorno tienen una repercusión económica sobre las organizaciones.

Para Dess y Lumpkin (2003) la economía integra todos los sectores, por lo tanto impacta en ellos de manera directa, “desde proveedores de materia primas hasta productores de bienes y servicios terminados, así como todas las organizaciones a nivel de servicios de la economía” (p. 58). Entre los indicadores económicos que consideran están los tipos de interés, índices de desempleo, índices de precios al consumo, el producto interno bruto y la renta neta disponible. Otros indicadores se asocian a los mercados de valores, que miden el comportamiento de las acciones, es decir, la compra y venta de los títulos negociables.

Según Perez (1998) la importancia del estudio del entorno económico es que “sus condiciones presentan cambios permanentes”. (p. 27). Dice que las variables que se consideran a nivel de diagnóstico, de políticas y de tendencias deben ser revisadas a nivel internacional y nacional y en particular para la región atendida por la empresa.

0.8.2.4 Entorno Social

Según Gelles y Levine (1997) la sociología es el estudio sistemático de los grupos y sociedades que construyen los humanos y de la forma en que estas relaciones afectan nuestra conducta. Los sociólogos examinan el modo en que las instituciones sociales tales como la familia, el sistema educativo o la economía influyen en los individuos. También estudian la forma en que las instituciones sociales se crean, conservan y cambian.

La lección principal y el mensaje de la sociología es que la estructura de la sociedad afecta a la gente, lo cual moldea sus actitudes y sus conductas, que, apoyada en otras disciplinas, se desprende la relación hermenéutica (Godelier) de que una sociedad dada hay que estudiarla por medio de la relación entre lo social, lo político y lo económico, como fenómeno holístico.

Según Vallée (1985), el proceso social constituye el eje de las interacciones sociales, por lo que cada sociedad construye sus relaciones sociales a su manera. En consecuencia, las relaciones sociales se modifican al azar de acuerdo con los diferentes factores que intervienen en el entorno, siendo modelados por cada sociedad. Agrega que las relaciones sociales “giran en torno de diversos sistemas de organización (económica, religiosa, política, jurídica) y de las formas de división del trabajo dentro de dichas formas organizacionales”, conformando así lo que se denomina Producción de Bienes Sociales.

Los factores sociales del diagnóstico externo, según Serna (1997) “afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.)” (p. 34). De esta manera se observa que el entorno social está relacionado con la cultura y la demografía, lo cual hace que su análisis se haga en conjunto u holística, para entender su influencia en la organización; de ahí que algunos autores lo denominan sociocultural Blank (2002) o sociodemográfico (Sánchez, 1998).

0.8.2.5 Entorno Político

Según el diccionario enciclopédico ESPASA, la definición de Política hace referencia a la ciencia o doctrina u opinión referente al gobierno de los Estados. También se refiere al conjunto de actividades de los que rigen o aspiran a regir los asuntos públicos, teniendo en cuenta la actividad del ciudadano cuando interviene en asuntos públicos.

Para entender el contexto de entorno político se puede analizar por medio del tratamiento de su coyuntura y la estructura. Para ello hay que analizar en principio es el patrón de comportamiento de largo plazo del entorno político. Se reflexiona sobre las siguientes preguntas: ¿cuáles son sus características fundamentales? ¿Cómo son las relaciones entre los elementos que conforman el sistema político? Y en especial, ¿cómo afecta este comportamiento los intereses generales de la actividad empresarial? (Carvajal, 1998, p 62).

En el contexto del direccionamiento estratégico, el entorno político es clave para registrar los cambios que se producen en el entorno general, debido a que se promueven en las estructuras de largo plazo. El conocimiento de su estructura solo es útil en cuanto contribuye a advertir los cambios que está presentando y el impacto en la organización. Según Carvajal (1998) “sin este análisis se corre el riesgo de convertir los ejes de discusión propios de la disciplina política (el orden político, el cambio y la revolución política, la gobernabilidad, la modernización del Estado, etc.) en contenido central del entorno político” (p. 63).

Serna (1997) “hace referencia a los factores políticos como aquellos que se refieren al uso o migración del poder, manifestados en datos de gobierno en el ámbito internacional, nacional, departamental o local, de los órganos de representación y otros agentes del gobierno que pueden afectar la empresa. Se observa que se delimita el factor político en aquellos aspectos del gobierno de un

Estado, Departamento o Municipio, que formulan directrices para su implementación” (p. 34).

0.8.2.6 Entorno Jurídico

Según el diccionario enciclopédico Espasa, el concepto de lo jurídico hace referencia que atañe al derecho o se ajusta a él, de esta manera, el concepto de derecho se refiere a la facultad natural del hombre para hacer legítimamente lo que conduce a los fines de su vida, donde se especifica la facultad de hacer o exigir todo lo que la ley o la autoridad establece a favor de la vida de las personas. Igualmente lo jurídico se refiere al conjunto de principios, preceptos y reglas a que están sometidas las relaciones humanas en toda la sociedad civil y a cuya observancia pueden ser compelidos (obligados) los individuos por la fuerza. En este contexto, se define como el estudio sistemático de estos preceptos y reglas. En cuanto hace referencia al Derecho Administrativo se relaciona con el conjunto de normas doctrinales y de disposiciones positivas concernientes a los órganos e institutos de la administración.

Según Perez (1998) el entorno jurídico “está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones” (p. 31). Además, se sabe que toda la organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas.

0.8.2.7 Entorno Ambiental

De acuerdo con el diccionario enciclopédico ESPASA, Geografía es la ciencia que describe y analiza la superficie terrestre y la localización y distribución en el espacio de sus diferentes elementos, modificados o no por la acción humana. En este contexto, la geografía estudia las acciones, reacciones y correlaciones del pueblo, el clima y los seres vivos entre sí, en una determinada región de la tierra y en un momento dado de su historia, considerando dos aspectos: general, cuando

la geografía general estudia comparativamente las manifestaciones vitales de las plantas, los animales y el hombre sobre la superficie terrestre; y descriptiva, cuando la geografía se ocupa de los aspectos nacionales, regionales, locales, etc. Adicionalmente, algunos tipos de geografía son: 1) *Geografía física*, la que analiza los aspectos que están relacionados con la forma de la superficie terrestre. 2) *Geografía histórica*, la que estudia la distribución de los Estados y pueblos a través de las distintas épocas. 3) *Geografía humana*, la que estudia el hombre y las actividades humanas en relación con el medio en que se desarrollan. 4) *Geografía Lingüística*, rama de la dialectología que estudia las variedades lingüísticas de los hablantes por razón de su origen geográfico. 5) *Geografía política*, la que trata de las áreas políticamente organizadas, sus recursos y extensión.

La influencia del entorno geográfico en la empresa está dada por el concepto de región, donde se identifican variables como: características del territorio, como zona plana, zona de ladera, montañosa, para diferenciarlo, todas las formas interrelacionadas de la diferenciación de áreas en unidades territoriales individuales, teniendo que organizar este conocimiento en un sistema de división y subdivisión del total de la superficie de la tierra. Componentes físico-naturales y humanos que tienen presencia en la región: ubicación geográfica determinada por clima, altitud, etc., factores culturales como vestimenta, lenguaje, relaciones interpersonales. Descripciones estáticas de los lugares, o de las cuencas hidrográficas, la regionalización climática, o geológica, o simplemente fisiográfica.

0.8.3 ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

Es la puerta en marcha de un estudio “sistemático” global. Con ello se trata de evitar un razonamiento en solo dos dimensiones: estado de mercado y peso de la

competencia. El elemento central del análisis estructural² está en identificar las características básicas del sector.

El análisis estructural de un sector se realiza con un conjunto de herramientas, conceptos y técnicas con el fin de lograr una evaluación clara sobre las características de la industria, la intensidad de la competencia, las posiciones en el mercado y las perspectivas de utilidades de la industria. Para lo cual analizaremos lo siguiente:

- **El análisis estructural de la industria, las cinco fuerzas de Porter**

0.8.3.1 Las Cinco Fuerzas Competitivas

Según Porter (1991), la estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. En cualquier sector, tanto si es nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas:

1. La amenaza de nuevos entrantes
2. La amenaza de productos o servicios sustitutos.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. El poder de negociación de los compradores.
5. La rivalidad entre los competidores existentes.

²Para Porter, la estructura de un sector industrial (demanda del producto, tecnología y costos de producción, número de distribución de las empresas, condiciones de entrada, tipo de información y acceso a la misma) determina la conducta estratégica de las empresas y, a su vez, esta conducta determina los resultados de las empresas. (Valdaliso y López, 2000.)

Intensidad de las Fuerzas Competitivas

Figura 3 Diagrama de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Porter (2008)

Para un estratega es crucial comprender y enfrentar la competencia, la cual no solo se debe ser entendida únicamente, como la rivalidad que se genera en la industria con los competidores directos, sino de manera ampliada a los compradores, los proveedores, los posibles nuevos entrantes y la amenaza de nuevos sustitutos. “Fuerzas que definen la estructura del sector y dan forma a la naturaleza de la interacción competitiva en un sector” (Porter, 2008, p 59). “La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia”. (Porter, 2008, p. 60), las cuales estudiaremos a continuación:

Amenaza Competidores Potenciales

Barreras de Entrada: Son todas aquellas fuerzas que crean una dificultad para el ingreso de nuevos competidores a un sector. Las principales fuentes de estas barreras son:

- *Economía de escala.* Las economías de escala desalientan el ingreso de nuevas empresas a un sector, porque obligan a los nuevos entrantes a efectuar grandes inversiones, exponiéndose a una reacción violenta por parte de las compañías ya establecidas o bien a invertir poco y aceptar una desventaja de costo, opciones de por sí poco atractivas.
- *Diferenciación del Producto:* La diferenciación de producto es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia³.

Existen tres razones básicas para diferenciar productos.

1. Estimular la preferencia por el producto en la mente del cliente.
 2. Distinguir el producto de los similares comercializados por la competencia.
 3. Servir o cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de los diferentes segmentos.
- *Costos de Cambio para el comprador:* Si el costo de cambio del comprador supone un coste importante para el comprador, pues implica la necesidad de nuevos costos de formación, equipos auxiliares, ajustes de procesos, etc., los nuevos competidores tendrán que ofrecer una ventaja en precio o rendimiento.
 - *Requisitos de Capital:* Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.
 - *Acceso a canales de distribución:* Surge una barrera a la entrada de nuevas empresas, cuando los canales de distribución de los productos ya están copados por los competidores establecidos y para convencer a los distribuidores, que acepten un nuevo producto hay que darles descuentos, bonificaciones, publicidad y otros medios que reducen las utilidades.

³*Diferenciación del Producto.* (s.f). Recuperado el día 20 de Noviembre de 2011 de http://es.wikipedia.org/wiki/Diferenciaci%C3%B3n_de_producto abril 6 de 2009

- *Acceso e Insumos:* En muchas ocasiones los competidores actuales pueden tener contratos de suministro a largo plazo, localizaciones favorables o apoyos de los gobiernos que sitúan en desventaja competitiva a los que intentan entrar en un sector. Betancourt (2007).
- *Protección Gubernamental:* las políticas de los gobiernos pueden limitar o impedir el ingreso en determinados sectores a través de distintas reglamentaciones (medio ambiente, seguridad, propiedad, comercio exterior, movimientos de capitales). Betancourt (2007).
- *Expectativas de Reacción:* la estructura y situación del sector en el que se intenta penetrar puede condicionar un mayor o menor grado de reacción a la entrada de un nuevo competidor. En un sector atomizado y con un rápido crecimiento del mercado es posible que no exista ninguna reacción. Por el contrario en un sector muy monopolizado y con un crecimiento lento la reacción puede ser muy fuerte. Betancourt (2007).

Rivalidad Entre Competidores Existentes

Rivalidad Entre Competidores Existentes. Es la más obvia de las fuerzas de la industria y en la que tradicionalmente han centrado su atención los estrategas. Se debe a que uno de los competidores se siente presionado o ve la oportunidad de mejorar su posición dentro del sector. Se genera una alta o intensa rivalidad cuando. Zapata, A., et al (s.p):

- *Crecimiento de la Industria:* Se refiere al crecimiento de la demanda y de la oferta del producto o productos estudiados. Debe analizarse históricamente y sobre las tendencias. Pérez, M. (1998). De igual forma un crecimiento lento del sector confiere una mayor inestabilidad, dado que la obtención de un determinado nivel de beneficios puede implicar aumentos en la tasa de penetración en el mercado por parte de algunas empresas. Mientras que en sectores de crecimiento rápido, los competidores pueden mejorar sus resultados solo con mantener su grado de penetración.

- *Costos Fijos Valor Agregado:* “Un alto porcentaje de costos fijos sobre el margen variable induce a que las empresas tiendan a operar a plena capacidad, repercutiendo normalmente en un menor nivel de precios, sobre todo cuando existen excedentes de capacidad. Esta misma tendencia de reducción de precios se da en aquellos sectores en que el producto es difícil de almacenar o su costo de almacenamiento es elevado” Betancourt (2007). Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios. Pérez (1998)
- *Diferenciación del Producto:* “En los productos tipo “Commodity”, bienes o servicios que producen demanda, la motivación de compra de los clientes suele estar muy influenciada por los factores de precio y servicio, dando lugar a una fácil e intensa competencia. Por el contrario, en los productos altamente diferenciados las motivaciones de compra están más influenciadas por los aspectos de marca, que hacen más difícil dicha competencia” (Porter, 2008, p. 60)
- *Concentración de Competidores:* “Cuando en un sector concurren muchas empresas, aunque sean de distinto potencial, estas tienden a realizar movimientos en el mercado pensando en que no serán percibidos. Si el número de empresas que compiten es poco numeroso, pero de igual potencial, se tiende a la inestabilidad, pues dichas empresas son propensas a competir entre sí. Cuando el sector está dominado por una o varias empresas se tiende a la estabilidad, pues el líder o líderes son capaces de imponer un cierto grado de disciplina o coordinación” (Porter, 2008, p. 60)
- *Diversidad de Competidores:* “Los competidores pueden tener distintos objetivos sobre su actividad en un sector, diferir en el esquema de relaciones con sus compañías matrices y tener distintas preferencias sobre la forma de competir. A menudo un factor muy influyente en estos elementos son las culturas empresariales y el perfil de los directivos. Es decir la diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas” (Porter, 2008, p. 60)

- *Intereses Corporativos:* Según Martha (1998). Se refiere a la importancia e interés que tiene el negocio en estudio para la firma o entidad corporativa.
- *Barreras Emocionales:* En algunas ocasiones, las ataduras emocionales entre la dirección y la actividad de un negocio supone la liquidación de la empresa, o en aquellos casos en que la decisión o recomendación de la entrada en un determinado sector fue realizada por los mismos que tienen que decidir ahora la salida, o bien si el negocio a desinvertir es parte del núcleo histórico de la empresa. Betancourt, B. (2007). Es decir la resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo del empresario. Baena, E. & Sánchez, J. (2003).
- *Restricción gubernamental:* Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio. Baena, E. & Sánchez, J. (2003).

Amenazas Sustitutos

La amenaza de los sustitutos. Según Porter (2008) “los productos o servicios sustitutivos limitan las el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios de ventas. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de sus productos, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, potencial de crecimiento. Los productos o servicios sustitutivos que requieren especial atención son aquellos que cumplen con las siguientes condiciones” (p. 65):

- a. Están sujetos a tendencias que mejoran su relación precio-desempeño con el producto o servicio del sector.
 - b. El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo
- *Disponibilidad de Sustitutos Cercanos:* Según Porter (2008) “la existencia actual o previsible de productos sustitutivos en mayor o menor número condiciona al desarrollo del sector” (p. 65).

- *Costos de cambio de usuario:* En este contexto se relacionan con los costos en que incurre el comprador del producto por cambiar del uso o consumo del producto estudiado por un sustituto.
- *Propensión Compradores a Sustituir:* Tendencia o propensión que existe en los compradores del producto en estudio a reemplazarlo por un sustituto.

Poder Negociación de Compradores

Poder de negociación de los compradores: “Los Compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios” (Porter, 2008, p.64).

SENSIBILIDAD AL PRECIO

- *Compras a la industria/Total:* Según Pérez (1998) “es la relación entre el valor que gasta o invierte en el total de compras requeridas para su operación. Establece la importancia que tienen las compras del producto en estudio en relación con el total de egresos del comprador por concepto de compras”.
- *Diferenciación al producto:* “Si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados los clientes tendrán más poder de negociación. Los productos diferenciados, como ya se ha dicho, son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás” (Baena y Sánchez, 2003).
- *Identificación de marca:* “Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca” (Baena y Sánchez, 2003).
- *Impacto calidad /Desempeño:* Según Pérez (1998) “sobre el desempeño o calidad del producto o servicio que ofrece el comprador (variable ligada al análisis de bienes intermedios que afectan la calidad del producto final”.
- *Utilidades de los compradores:* Según Pérez (1998) “es la contribución que hace el producto en estudio a los beneficios o utilidades de sus compradores”.

PALANCA DE NEGOCIACION

- *Concentración de compradores:* Según Pérez (1998) “se trata de identificar si son pocos compradores los que capturan la mayor parte de las ventas del producto o si por el contrario son muchos”.
- *Costo de cambio de compradores:* Según Pérez (1998) “se trata de identificar si las empresas incurren en costos al cambiar de comprador”.
- *Información compradores:* Según Pérez (1998) “se trata de analizar si los compradores tienen información sobre las empresas que producen lo que él compra. La información de la cual necesita este tipo de usuarios esta disponible en gran cantidad de forma tal que ellos deciden a que funciones”.
- *Amenaza integración, Hacia atrás y adelante:* Según Pérez (1998) “es la posibilidad de que los compradores pretendan producir el producto en estudio, lo cual sería amenazante para las empresas del sector”.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores: “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismo cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (Porter, 2008, p.63)

- *Diferenciación de insumos:* “En esta variable podemos diferenciar si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados” (Baena y Sanchez, 2003).
- *Costos de cambio proveedores Vs Industria:* Según Pérez (1998) “en este contexto, se refiere a los costos en que incurren el comprador cuando cambia de proveedor. Por supuesto, la existencia de estos costos le puede dar una relativo poder de negociación a los proveedores, situación que no es favorable a las empresas del sector”.

- *Disponibilidad de insumos sustitutos:* Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales. Baena, E. & Sanchez, J. (2003).
- *Concentración de Proveedores:* Según Pérez (1998) “se trata de identificar si la mayor parte de la provisión de insumos para las empresas del sector es realizada por pocas o por muchas firmas”.
- *Importancia volumen para proveedores:* Según Pérez (1998) “se refiere a la importancia del volumen de compras que hacen las empresas del sector a los proveedores (es decir, las ventas al sector con relación a las ventas totales por parte de los proveedores”.
- *Compras proveedores / Total de compras:* Según Pérez (1998) “se refiere a la participación que tienen los proveedores de insumos en el valor total de las compras en las empresas del sector”.
- *Impacto de insumos sobre calidad:* “Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien” (Baena y Sanchez, 2003).
- *Amenaza de integración hacia delante:* Según Pérez (1998) “Es la posibilidad de que los proveedores se integren hacia adelante, es decir que produzcan los bienes o servicios de la industria en consideración esto puede constituir una amenaza para las empresas existentes”.

“Las condiciones en el sector proveedor marcarán los precios y la oferta. Si es un sector oligopólico la oferta será repartida entre unas pocas empresas con mayor poder de negociación. A esto contribuirá el hecho de que el producto a suministrar sea estándar o fuertemente diferenciado, con repercusión en el precio y la calidad del producto” (Baena y Sánchez, 2003).

0.8.4 ANALISIS INTERNO

El verdadero propósito del análisis interno es conocer los aspectos fundamentales y básicos de la organización; éste conocimiento previo le sirve de base al

direccionamiento estratégico y le permite sacar el mayor beneficio de los recursos, contribuyendo de esta manera al logro de las metas y al desarrollo de su capacidad competitiva.

El análisis interno se puede abordar desde diversas perspectivas, la opción de elegir determinado método dependerá de las características propias de cada organización, de su misión, la estructura organizacional que se haya diseñado para su funcionamiento, la complejidad de sus procesos, ó las insuficiencias que se presentan.

El análisis interno de la organización puede partir de la evaluación de las funciones y gestiones administrativas; (la planeación, la organización, la dirección y el control y de las principales gestiones adjuntas a la administración, como, la gestión de mercadeo y ventas, finanzas, recursos humanos, producción e innovación y desarrollo y sistemas de Información). En el proceso de análisis interno se entra a identificar las fortalezas y debilidades en cada una de las funciones y gestiones de la organización y lo hace a través de las matrices de evaluación. En el caso de los siguientes análisis se procede de la misma manera, solo su enfoque difiere.

El verdadero propósito del análisis interno es conocer los aspectos fundamentales y básicos de la organización; éste conocimiento previo le sirve de base al direccionamiento estratégico y le permite sacar el mayor beneficio de los recursos, contribuyendo de esta manera al logro de las metas y al desarrollo de su capacidad competitiva.

“El análisis interno es importante porque proporciona a los encargados de la toma de decisiones estratégicas un inventario de las capacidades y recursos de la organización, así como de sus niveles de desempeño generales y funcionales” (Bateman, 2005, p.120). La información compilada en el análisis facilita y orienta la toma de decisiones por parte de los directivos en lo referente al mejoramiento y avance estratégico de la organización.

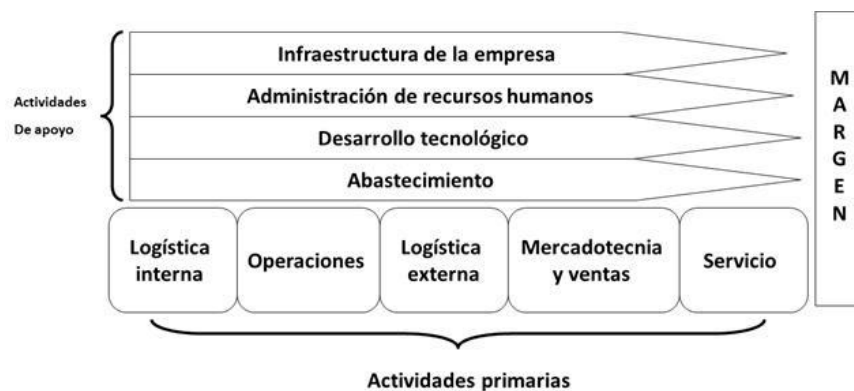
“El análisis interno tiene por objetivo el pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas” Serna (2003). De estos dos aspectos dependerá el desarrollo estratégico de la organización, traducido en la maximización del uso de los recursos y la búsqueda del beneficio continuo de las oportunidades.

David (1997) “resalta la importancia de la auditoría interna por considerarla un magnifico vehículo para mejorar el proceso de comunicación en la organización, al ofrecer mayor posibilidad para que los participantes en el análisis entiendan la forma como su trabajo, sus departamentos y divisiones encajan en la organización entera, contribuyendo al progreso y reconociendo finalmente que son ellos, quienes pueden hacer la diferencia dentro del marco competitivo”.

0.8.4.1 CADENA DE VALOR

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor, mostrada en la siguiente figura.

Figura 4 Cadena de valor Genérica



Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos⁴:

- **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
 - **Logística Interna:** las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores. Porter (1996).
 - **Operaciones:** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble. Mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
 - **Logística Externa:** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
 - **Mercadotecnia y Ventas:** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
 - **Servicio:** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.
- **Las Actividades de Soporte** a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones,

⁴ Cadena de Valor. (s.f). Recuperado el día 20 de Noviembre de 2011 de <http://espanol.geocities.com/planydirest/pla/plan12.htm>

automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

- **Abastecimiento:** el abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí.
- **Desarrollo Tecnológico:** cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (Know How), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo.
- **Administración de Recursos Humanos:** consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo.
- **Infraestructura de la Empresa:** la infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.
- **El Margen,** que es la diferencia entre el *valor* total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Según Porter (1996), la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

Según Porter (1996), el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor. Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, que incluye actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos, la construcción de instalaciones de manufactura, el establecimiento de acuerdos de cooperación y la provisión del servicio al cliente. Una empresa será rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio. Las empresas deben tratar de entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica. El valor, en lugar del costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación⁵.

0.8.5 DEFINICIÓN DEL ANALISIS DOFA

El análisis DOFA, es la herramienta en el que se integran el análisis del entorno, con el diagnóstico interno, esta integración permite la combinación de elementos o variables que conllevan a proposiciones efectivas permitiendo seleccionar entre varias alternativas la mejor y que mejor se ajuste al contexto. De igual manera, el

⁵ *La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva*. (s.f). Recuperada el día 04 de Noviembre de 2011 del URL: http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/Teorico/AO_8porter2.pdf

análisis permite establecer lineamientos que orientan la toma de decisiones estratégicas.

Para Serna (2003) “el análisis DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Y lo define como método complementario del perfil de capacidades internas, del perfil de amenazas y oportunidades en el medio y del análisis de competitividad o perfil competitivo. Este tipo de análisis por ser sistemático requiere de procesos en el manejo de la información que lo hace dependiente de otras herramientas analíticas, como las planteadas” (p. 114).

El concepto del análisis DOFA se perfecciona incluyendo la matriz DOFA, técnica que complementa el análisis y permite presentar cuatro tipos de estrategias diferentes. Igualmente, la Matriz DOFA examina la situación competitiva de la empresa con respecto a la competencia Thompson y Strickland (2004). Para Koontz (1998) “la matriz DOFA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la conjunción entre las amenazas y oportunidades externas y las fortalezas y debilidades internas de la organización. Este modelo permite la confluencia de los factores externos e internos previamente identificados a la elaboración de la matriz; de la asociación de factores surgen proposiciones que pueden llegar a convertirse en estrategias” (p. 172)⁶.

Los conceptos del análisis DOFA y de la matriz DOFA están relacionados y se complementan debidamente, el Análisis le proporciona a la Matriz la información necesaria para identificar las variables claves que relacionar y la matriz DOFA a su vez le proporciona al análisis DOFA un resultado que se traduce en propuestas de cursos de acción, impidiendo que éste se convierta en un análisis estacionario. Actualmente todo el proceso de análisis incluyendo la matriz se le da el nombre de análisis DOFA.

⁶ Estrategias que están sujetas por el tipo de combinaciones entre estos factores y la capacidad directiva para tomar las distintas decisiones estratégicas.

0.8.5.1 Grupos de Factores del Análisis DOFA

Los principales factores internos y externos van a servir de escenario para logro de los objetivos de la organización. El análisis DOFA tiene por fin identificarlos. Existen dos grupos de factores, cada uno con dos categorías importantes: *Los Factores Internos:* comprende la caracterización de las fortalezas y las debilidades internas de la organización.

Los Factores Externos: comprende la identificación de las oportunidades y amenazas que se encuentran en los macro entornos, en la industria y específicamente en el mercado en el cual la organización opera.

Los factores internos⁷ pueden ser vistos como puntos fuertes o débiles dependiendo de su impacto sobre los objetivos de la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y en que se puede medir el desempeño. “Estas actividades tienen que ver con la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, I & D, sistemas computarizados de información de un negocio, áreas que específicamente dan origen a fuerzas y debilidades” (David, 1997, p.10).

Los factores externos pueden incluir hechos y tendencias macroeconómicas, cambios tecnológicos, legislación, hechos y tendencias socio-culturales, así como los cambios en el mercado o la posición competitiva⁸. “Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera y la podrían beneficiar o perjudicar significativamente en el futuro” (David, 1997, p.9). La identificación de las oportunidades y amenazas puede ser extremadamente útil cuando se reflexiona sobre las elecciones estratégicas del futuro.

⁷ Se pueden determinar: en el cálculo de razones, la medición de desempeño comparación con periodos anteriores y promedios de la industria (David, 1997p.10)

⁸ Factores. (s.f). Recuperado el día 10 de Noviembre de 2011 del URL http://www.bookrags.com/wiki/SWOT_analysis

0.8.5.2 Parte Interna: FORTALEZAS- DEBILIDADES

Fortalezas: “Las fortalezas son los elementos reales que los miembros de la organización consideran que tienen y que se establecen en recursos necesarios y efectivos para obtener los objetivos de la organización” (David, 1988, p.19). Para Thompson (2004) “una *fortaleza*: es algo en lo cual es competente una empresa, o bien, una característica que le proporcione una competitividad mejorada” (p. 119). Serna (2003)”las considera como las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. Las fortalezas son componentes de índole interno que facilitan efectivamente la acción de la organización, se encuentran inmersas en el diseño, en las rutinas organizacionales y en el manejo de los recursos” (p. 34).

Una fortaleza puede asumir varias formas: Las fortalezas pueden ser interpretadas como una habilidad⁹ o una pericia importante, activos fijos valiosos, activos humanos valiosos, activos organizacionales valiosos (marca, reputación), capacidades competitivas¹⁰, un atributo que coloque a la compañía en una posición de ventaja en el mercado, alianzas o empresas cooperativas. Thompson (2004). Para el caso de una institución universitaria las fortalezas se pueden reflejar en: el renombre y liderazgo en la región, nuevos programas de pregrado y posgrado y doctorado, una posición financiera solvente y consolidada, un alto desarrollo investigativo, diversificación en la prestación de servicios educativos y de consultoría empresarial y otras¹¹.

Debilidades: Son los elementos constituidos por recursos, habilidades, capacidades técnicas, activos tangibles e intangibles, recursos humanos etcétera,

⁹ Habilidad para aprovechar y desarrollar activos físicos e intangibles de la organización. El tamaño de los recursos y su habilidad para movilizarlos de una manera calculada fin de que se transformen en ventaja competitiva (Thompson 2004,p.120)

¹⁰ Se relacionan con habilidades y conocimientos específicos por ejemplo saber la forma de investigar los gustos y habilidades de compra de los consumidores.....o provienen de diferentes recursos que se agrupan con el fin de crear una capacidad competitiva (innovación continua del producto).

¹¹ Desarrollo tecnológico, Alta nivel de especialidad de los docentes, Recurso humano, Ventajas comparativas de la Facultad, Capacidades internas, Ventajas competitivas de la Universidad, Motivación y compromiso del personal, etcétera.

que los miembros de la organización consideran que la empresa no los posee y esa carencia se constituye en barrera para la organización David (1988). “Una debilidad es alguna carencia en la organización, algún bajo desempeño (en comparación con otras), o una condición que la coloca en desventaja” (Thompson, 2004, p.120).

Para Serna (2003) “las debilidades son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Las debilidades generalmente están relacionadas con la insuficiencia en el desempeño de la gestión y en la incapacidad de determinar el volumen o la calidad de los recursos que requiere la organización para ser competitiva” (p.114). Thompson (2004) “perfecciona el concepto concluyendo que las debilidades internas tienen que ver con las deficiencias en la dotación de recursos de una empresa” (p.121).

Las debilidades internas se pueden relacionar con: “Las deficiencias en las habilidades o pericia que sean competitivamente importantes o en capital intelectual de uno u otro tipo; Una carencia de activos físicos, humanos organizacionales o intangibles; Capacidades competitivas ausentes o débiles en áreas claves” (Thompson, 2004, p.121). Para el caso de una institución universitaria estatal las debilidades pueden encontrar en temas como: la vulnerabilidad al cese de actividades por problemas sociales, la baja asistencia a clase por parte de los estudiantes, ineficiencia en la promoción de seminarios, especializaciones y maestrías, dependencia administrativa de la Nación, aspectos financieros y otras¹².

0.8.5.3 Parte Externa: OPORTUNIDADES-AMENAZAS

Oportunidades: Las oportunidades son eventos, hechos o tendencias en torno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Para Serna (2003) “son esos eventos,

¹²Cobertura, Tipos de contratación, Deserción de Docentes.

hechos o tendencias se encuentran ubicados en el medio externo a la empresa” (p. 34), David (1988) complementa esta definición considerando las oportunidades como aquellos factores que los integrantes de la empresa perciben que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos. Así como a los hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Johnson (2006) “relaciona la identificación de oportunidades por parte de los directivos como una forma de lograr una ventaja competitiva. El escenario que puede llevar a conseguir tal fin, parte de la búsqueda de oportunidades en las industrias de los sustitutos, en otros grupos o espacios estratégicos, en la cadena de compradores, en los productos y servicios complementarios, en nuevos segmentos de mercado, y a lo largo del tiempo” (Pp. 98-99)¹³.

Amenazas: “Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, consiste en las tendencias y hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de la organización” (David, 1997, p. 198). Serna (2003) del mismo modo considera que son eventos y tendencias en el entorno de una organización y agrega que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Complementando el concepto, estos sucesos y particularidades, tipificadas como amenazas son agentes que impiden o desfavorecen el avance de la gestión productiva y comercial de la organización.

Thompson (2004) “considera que le corresponde a la administración identificar las amenazas buscando el bienestar futuro de la empresa y evaluar las acciones estratégicas que pueden emprender con el fin de neutralizar o disminuir el impacto” (Pp. 128-129).

¹³ Para predecir el impacto de los cambios en el macro entorno o en el entorno competitivo, es importante analizar cómo van a afectar al consumidor.

0.8.5.4 Elementos del Análisis DOFA

“El análisis DOFA, se vale de la información obtenida del análisis interno y del análisis externo explicado en capítulos anteriores. Esta información se interpreta a través de las matrices de Evaluación de Factores Externos (MEFE), de la matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y de la matriz de perfil competitivo (MPC)” (David, 1997, p.198) Al respecto podemos concluir que los elementos del análisis DOFA son: 1) La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), donde se listan y se valoran las oportunidades y las amenazas, que han sido identificadas después de un análisis riguroso del macro entorno y el micro entorno en el análisis externo; 2) la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), donde se listan y se les asigna un valor a las Fortalezas y a las Debilidades de la organización encontradas en el análisis interno; 3) la Matriz de Perfil competitivo (MPC), en donde se listas los factores clave de éxito de la industria, se les asigna unos valores a cada FCE y se compara con organizaciones del sector que se constituyen en competencia; 4) La Matriz DOFA, para este efecto se utiliza un diagrama que reúne las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y que permite el confluencia entre cada una de ellas; 5) La determinación de la estrategia, en este punto del proceso ya se han reconocido las posibles opciones estratégicas y se selecciona aquella que la gerencia y su conjunto de asesores estratégicos considere conveniente para el momento y la situación en que se encuentra la organización.

0.8.5.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Es un instrumento que sintetiza y evalúa las oportunidades y amenazas. Al construir esta matriz es preciso emplear la ponderación intuitiva que lleve a perfeccionar la técnica. La MEFE permite resumir y evaluar la información económica, política, social, legal, ambiental, jurídica, demográfica, global y competitiva.

La información consolidada en la matriz (MEFE) es útil para concluir en qué tipo de ambiente externo se despliega la actividad de la organización y permite además analizar minuciosamente cada variable y establecer las posibles vías que le conviene seguir a la organización para aprovechar las oportunidades en el futuro y apartarse de las amenazas que emergen en el entorno.

0.8.5.6 *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

“La MEFI es un instrumento que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización. La evaluación de las capacidades y las deficiencias de recursos de una empresa es semejante a la preparación de un balance general estratégico, en el cual las fortalezas de los recursos representan los activos competitivos y las debilidades los pasivos competitivos” (Thompson, 2004, p.120)

La información consolidada en la matriz (MEFI) es útil para concluir qué tipo de organización se tiene, cómo se despliegan las actividades de la organización y cómo se manejan los recursos para conseguir los objetivos de la organización. La matriz (MEFI) permite además, analizar detalladamente cada variable interna y establecer las posibles acciones que le conviene seguir a la organización para beneficiarse de las fortalezas en el presente y superar aquellas debilidades que están obstaculizando su desarrollo.

0.8.6 *Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEEA)*

Esta matriz es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias; de acuerdo al diagrama esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensivas o comparativas. Los ejes de la matriz PEEA son Fortaleza Financiera (FF) Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI) de los cuales dos pertenecen a la situación interna por lo

que los datos se pueden obtener de la MEFI y los otros dos son de la situación externa y los datos pueden ser obtenidos de la MEFE, como ya hemos visto son numerosas variable so factores que se pueden considerar y solamente como ejemplo a continuación presentamos un cuadro que bien puede servir de parámetro para elaborar la matriz, desde luego divididos en los cuatro cuadrantes que nos ocupan.

Factores posibles para elaborar la Matriz PEEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA - POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA

- **Fortaleza financiera (FF):** Tasa de retorno de la inversión; Apalancamiento (endeudamiento); Liquidez; Capital de Trabajo; Flujo de Caja; Utilidad; Desplazamiento del producto
- **Ventaja competitiva (VC):** Participación en el mercado; Calidad del Producto; Ciclo de vida del producto; Lealtad del consumidor; Mercadotecnia; Negocio competitivo; Conocimientos tecnológicos; Control sobre proveedores y distribuidores
- **Estabilidad Ambiental (EA):** Cambios tecnológicos; Tasa de inflación; Variabilidad en la demanda; Precios de productos; Barreras para entrar al mercado; Presión competitiva; Devaluación; Abundancia de Materia Prima.
- **Fortaleza de la industria (FI):** Oportunidad de crecimiento; Tecnología disponible; Fuerte capital en movimiento; Oportunidad de expansión; Acceso a las nuevas tecnologías; Acceso a nuevas maquinarias.

0.8.7 PROYECTO ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LLANTAS

La formulación del proyecto de la empresa, proyecto organizacional o proyecto institucional, como se le denomina indistintamente, comprende la definición de la visión, la misión, los valores fundamentales, los principios fundadores, el propósito estratégico y el objeto social.

0.8.7.1 *La Visión*

Es una imagen idealizada del futuro de la organización, es el sueño al que se aspira llegar en el largo plazo. Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad .

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland (2001), el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

0.8.7.2 *La Misión*

Debe ser formulada de acuerdo a la visión. Se entiende como la expresión de la finalidad pretendida por la empresa como sistema social, económico y tecnológico. Es la expresión de la razón de ser de la empresa; las actividades para las que la empresa existe de manera específica.

Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt (2004), "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?".

Enrique Franklin (2004), menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible".

Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Periañez (2001), la "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de porqué existe la compañía".

Para Jack Fleitman (2000), el concepto de misión "suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión" .

Según el profesor Rafael Muñoz Gonzales, la misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién esta compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica"

Para Stanton, Etzel y Walker (2004), "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización". Complementando ésta definición, los autores comentan que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

0.8.7.3 Los valores fundamentales

La palabra valor viene del verbo latino "Valere", que significa estar sano, ser fuerte; a través de los siglos la noción de valor se fue ampliando de la esfera orgánica y física a ámbitos como el psicológico, ético, social, económico y artístico, entre otros. En líneas generales un valor se puede entender como algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas, que crea una inclinación a la acción Rodríguez(1992). Pero, ¿Qué son los valores? Interesante la definición del lingüista P. Peter Hans Kolvenbach, S.J., General de la Compañía de Jesús, en su famoso discurso de Georgetown University (Washington):

“Valor significa, literalmente, algo que tiene un precio, que es querido, que es de mucha estima o que vale la pena: por consiguiente, algo por lo que está uno dispuesto a sufrir o a sacrificarse, algo que es una razón para vivir y, si fuera preciso para morir”

Así, los valores aportan a la vida la dimensión del significar algo para alguien. Son los rieles que mantienen al tren en su camino y le facilitan el deslizarse suavemente, con rapidez y determinación. Los valores proporcionan motivos. Dan identidad a la persona, le ponen facciones, nombre, carácter. Sin valores, uno fluctuaría como los troncos en los remolinos del Potomac. Los valores son algo que ocupa el centro de la propia vida, marcando su extensión y profundidad.

0.8.7.4 Políticas

Para Dolande, “Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites” (Dolande). Así mismo este autor plantea que “la esencia de las políticas es la discrecionalidad”. Por tales consideraciones, entre más claras sean las políticas “y su instrumentación en la práctica, tanto más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa”

0.8.7.5 Estrategias

En este componente se determina la acción estratégica de la empresa, con el fin de lograr los objetivos trazados en el plan de direccionamiento estratégico de la institución. La acción estratégica o lo que es lo mismo las estrategias utilizadas pueden ser tan amplias como lo es el ámbito de gestión de la empresa.

0.8.8 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATÉGICA

Es el proceso de puesta en marcha de una estrategia, es decir, de su aplicación a la realidad, implica entre otras tareas, la planificación del proceso encaminado a conseguir que la estrategia se lleve a la práctica.

0.8.8.1 *Balanced Scorecard*

Kaplan y Norton (1992) “revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros”.

Puede entenderse al Balanced Scorecard como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio¹⁴.

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características

¹⁴ *Balanced Scorecard*.(s.f), Recuperado el día 29 de Noviembre de 2011 en: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

Perspectiva financiera. Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente. Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Kaplan y Norton (1992) "Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior."

Perspectiva procesos internos. Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento. Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

1. HISTORIA

Introducción

Por más de 65 años, la Empresa Productora de Llantas ha sido la marca de llantas más reconocida en el Colombia y está constantemente innovando y trabajando para ofrecer productos que ayudan a brindar una experiencia excepcional de manejo a nuestros conductores. Es una compañía encargada de la producción de llantas, neumáticos, vulcanizados y caucho principalmente, su sede principal se encuentra en Estados Unidos y cuenta con más de 58 sedes alrededor de todo el mundo

1.1 Historia de la Empresa Productora de Llantas

El fundador de la compañía productora de llantas tenía más de 30 años cuando se despertó su interés por el hule, materia natural segregada por un árbol tropical llamado Hevea Brasiliensis, y se propuso lograr con él una sustancia que conservara la primitiva elasticidad, sin endurecerse en el invierno ni derretirse en el verano.

Muchas pruebas sucedieron hasta aquel 23 de febrero de 1839, cuando el fundador colocó en su estufa un trozo de hule mezclado con azufre. Esta mezcla cambió las características del hule, dando respuesta al problema de cómo hacer de éste un producto elástico y a la vez consistente. ¡Había nacido la vulcanización! Este proceso, cuyo nombre deriva de Vulcano, Dios Romano del fuego y de la industria, había creado, a su vez, la Industria del Hule. El fundador murió en 1860.

La empresa productor de llantas abrió sus puertas en 1898 cuando Frank Sieberling tomó prestado de su cuñado la suma de US\$3.500 dólares para adquirir una pequeña fábrica a las márgenes del Río Little Cuyahoga, en Akron, Estado de Ohio (Estados Unidos).

El nombre de la compañía se escogió en honor a su fundador, por su riesgo y su perseverancia; igualmente, el principal logo que identifica a la compañía, el logo al pie alado, constituido en el año de 1901, se debe en honor del Dios Mercurio; este logo se utilizó inicialmente en las primeras estrategias de publicidad de la compañía apareciendo en The Saturday Evening Post.

La producción empezó el 21 de Noviembre con 13 empleados, fabricando llantas de bicicleta, llantas de hule sólido para coches tirados por caballos, herraduras de hule y fichas de poker.

Así, el 29 de Agosto de 1898, la Empresa Productora de Llantas fue incorporada con un capital de cien mil dólares (US\$100.000); David Hill compró treinta mil dólares (US\$30.000) y se convirtió en el presidente de la Empresa. Con todo, el visionario fue Frank Sieberling, quien escogió el nombre de la Empresa y determinó la marca registrada.

Fundada en el inicio de la era automotriz, la Empresa Productora de Llantas es una organización que siempre se caracterizó por el desarrollo de tecnología de punta; en 1903 patentó la primera llanta sin neumático para automóvil, desarrollando un año más tarde el primer rin desmontable. Otro hit que se debe atribuir a la Compañía fue el diseño y producción del primer cinturón de seguridad para pasajeros, en 1913. Las innovaciones de la empresa se ampliaron a través del trabajo en aeronaves durante la Primera Guerra Mundial y el descubrimiento del caucho sintético durante la Segunda Guerra Mundial, hasta la creación de las primeras llantas que recorrieron el suelo lunar.

- En 1898 Frank Sieberling compra una fábrica abandonada y funda la empresa productora de llantas.

- En 1899 las llantas para automóviles fueron incluidas a la línea de producto original de llantas para bicicleta, llantas para carruajes y herraduras acolchadas.
- En 1903 la Empresa patentó la primera llanta sin neumático para automóvil.
- En 1904 la Empresa Productora de Llantas crea una máquina para la fabricación de llantas.
- En 1905 la Compañía presenta la primera llanta de un rin desmontable para sustituir las ruedas enterizas.
- En 1908 Primera adaptación del diseño de banda "Todo Terreno". El modelo Ford T se torna popular en la clase media y las ventas de llantas aumentan.
- En 1909 la Empresa presenta la primera llanta de caucho para aviones, destinada a sustituir los esquís y las llantas de bicicleta que usaban los modelos pioneros del aviación.
- En 1912 la Empresa Productora de Llantas construye su primera aeronave blimp y abre oficina en Londres.
- En 1924 se descubre el proceso de producción de caucho sintético
- En 1928 A la Empresa Productora de Llantas la U.S Navy le adjudica el contrato para construir dirigibles Macon y Akron.
- En 1932 la Empresa Productora de Llantas desarrolla los primeros frenos de disco hidráulico para aviones.
- En 1934 se introduce la llanta para tractor.
- En 1943 La Compañía aérea de la Empresa Productora de Llantas inicia la fabricación de las superfortalezas voladoras B-29, el modelo de avión que transportó la bomba atómica.
- En 1947 las primeras llantas hechas en nylon son desarrolladas.
- En 1963 la División Aérea de la Empresa Productora de Llantas se transforma en Empresa Productora de Llantas Aeroespacial.
- En 1964 Craig Breedlove rompe el récord mundial de velocidad en Bonneville Salt Flats a una velocidad de 600.601 millas por hora, usando llantas Goodyear.

- En 1969 la Empresa Productora de Llantas Aeroespacial colabora en la misión que envía al astronauta Neil Armstrong a la luna. Posteriormente abastece a la misión de Apolo XI con diversos materiales, desde los frenos utilizados en las rampas de lanzamiento de la nave espacial hasta los cauchos de las ventanas del módulo de comando y de las bolsas de goma que nivelaron la cápsula cuando ésta cayó al Océano Atlántico.
- En 1971 las llantas de la Empresa son equipadas para el jeep lunar que conducen los astronautas Allan Shepartd y Edd Mitchell.
- En 1973 la llanta Custom Steelguard es la única llanta radial de acero aprobada por todos los fabricantes de autos modelo 1974 en los Estados Unidos.
- En 1981 la nueva familia de alto desempeño de llantas Eagle de Goodyear fue introducido en Daytona, Florida (Estados Unidos).
- En 1983 la Empresa Productora de Llantas anuncia el desarrollo de llantas radiales para aviación.
- En 1991 la Empresa Productora de Llantas pone en el mercado la llanta Aquatred, nueva llanta radial de especial desempeño en terrenos húmedos.
- Para 1992 la Empresa Productora de Llantas anuncia el desarrollo del Eagle GS-EMT (Neumático de movilidad extendida) con una construcción que le permite auto soportarse y que se ajusta a rines convencionales. Y en 1993 Eagle GS-C EMT de Goodyear gana el premio al descubrimiento tecnológico de innovación. Para ese mismo año, la Empresa Productora de Llantas introduce su innovador programa "Customer Trust" (Credibilidad del Cliente), programa que le permitió al cliente obtener un diagnóstico y servicio profesional en los puntos de venta.
- En 1993 la Empresa Productora de Llantas presenta al mundo la serie 300 Unisteel, varias llantas para camiones livianos, mangueras industriales y automotoras de caucho ecológico y correas en V más silenciosas y eficientes.
- En 1994 la Empresa Productora de Llantas introduce su innovador programa "Customer Trust" (Credibilidad del Cliente), programa que le

permite al cliente obtener un diagnóstico y servicio profesional en los puntos de venta.

- En 1998 la Empresa Productora de Llantas celebra orgullosamente los 100 años, con el lanzamiento de las llantas NCT3 y Quantum, confirmando el liderazgo latinoamericano en la implementación de sistemas con miras al siglo XXI.
- Para el año de 1999 la compañía anuncia una alianza global con una industria japonesa “Japan’s Sumitomo Rubber Industries Ltda” que tiene los derechos de la marca de llantas Dunlop. Para el año 2000 se establece una reestructuración interna diseñada para desarrollar el sistema e-business. Bob Keegan (Actual presidente de la Empresa Productora de Llantas) ingresa como Presidente y Director Operativo (Chief Operating Officer).
- En el año 2000 se establece una estructuración interna diseñada para desarrollar el sistema e-business. Bob Keegan ingresa a la Empresa Productora de Llantas como Presidente y Director Operativo (Chief Operating Officer).

1.1.1 Historia de la Empresa Productora de Llantas en Colombia¹⁵

La Empresa Productora de Llantas había iniciado operaciones en Colombia desde el año 1913, a través de la venta de sus productos, entre éstos llantas. En 1929 mediante escritura pública protocolizada en Barranquilla, se estableció la firma como importadora de llantas.

En 1943 la empresa productora de llantas pone en funcionamiento la primera planta de reencauche en la ciudad de Cali, un año después de haberse trasladado a Cali, se funda la compañía Productora de Llantas, con sede en esta ciudad. Cali

¹⁵ Síntesis elaborada a partir del Libro A la rueda rueda, “60 años redondos de la Empresa Productora de Llantas”, 2004. Apartes tomados de la pagina web: www.goodyear.com/corporate/about/ Consultado en la Tesis de Claudia Arbeláez y María del Pilar Ramos, “Cultura organizacional y Transferencia del conocimiento en Goodyear de Colombia S.A, 2006.

era una pequeña ciudad, con cerca de 135.000 habitantes, cuando dos visionarios empresarios norteamericanos, en representación de La Empresa Productora de Llantas y dos colombianos, unieron sus esfuerzos y su capital, que entonces solamente ascendió a \$50.000 pesos colombianos, para fundar la empresa Productora de Llantas

El total de activos de La Empresa Productora de Llantas transferidos a la naciente Empresa nacional ascendió a \$126.586,26. Esta fecha marcaría el comienzo de un vertiginoso desarrollo de la industria, no solamente de las llantas sino de otros sectores para los cuales el suministro de este artículo resultaba imprescindible. La Empresa Productora de Llantas fabricó su primera llanta en Octubre 4 de 1945, con una producción diaria de 5 unidades y con 12 trabajadores a su servicio. A través de los años ha sido objeto de una serie de expansiones y aumento en su capacidad de producción y personal. Las instalaciones están construidas en un área de 29 hectáreas de las cuales hay 46.000 metros cuadrados construidos. La planta en Colombia ha sido sometida a varias ampliaciones y modernizaciones desde su fundación en 1945. En la primera ampliación aumentó su producción a 300 llantas diarias y el personal de planta a 150 trabajadores.

En 1956 se terminan los trabajos de construcción y montaje de la nueva fábrica que inicia operaciones en el mes de Mayo de ese mismo año en Yumbo (sede actual de la Empresa). Hasta ese momento el área construida era de 37.000 metros cuadrados, el promedio diario de producción llegaba a 358 llantas y la empresa empleaba directamente a 379 trabajadores.

En 1972 se inaugura la más importante expansión efectuada hasta entonces, con una inversión de 150 millones de pesos. La capacidad de producción aumenta en más de un 50% y en ese mismo año (1972) se inicia la construcción de la nueva fábrica de productos industriales. La Empresa Productora de Llantas inicia el proceso de desarrollo y modernización de los locales de su red de distribución en Colombia, siendo pionero en el país. Al llegar a la celebración de los 40 años de

la Empresa Productora de Llantas, en el año 1984, ya se tiene una capacidad de producción de 3.500 llantas diarias y se fabrica la llanta número “14 millones”.

En 1986 se inicia una nueva expansión de la planta con una inversión desorbitada de once millones de dólares y un año después la capacidad de producción asciende a 4.389 llantas diarias y el área construida se extiende en 2324 metros cuadrados. En el año 1998 se realiza una reestructuración en la planta de producción y una planta que venía construyendo llantas para auto y camioneta radial pasa a una producción de camión convencional y llantas para trabajo agrícola y mueve tierra.

1.1.2 La Empresa Productora de Llantas actualmente¹⁶

Actualmente la planta opera durante 24 horas al día, con tres turnos de rotación de 8 horas cada uno. La dirección de la compañía mantiene un enfoque progresivo hacia el mejoramiento de sus recursos humanos y adquisición de nuevas tecnologías.

Hoy la Empresa Productora de Llantas sigue marcando la diferencia como empresa líder de la fabricación y venta de llantas diseñadas especialmente para recorrer los caminos de Colombia. Para el 27 de Junio de 2004, la Empresa Productora de Llantas celebró los 60 años de existencia en Colombia, vista como una compañía que ha levantado vuelo durante más de 60 años en el mercado Colombiano, pasando de administraciones, en donde todos los puestos de importancia fueron ocupados por extranjeros hasta los años ochenta, a la promoción del talento colombiano en su nivel gerencial.

De la misma manera, la compañía a través del tiempo ha pasado del calor humano y la sensación de unas relaciones personales frecuentes con el personal de Akron en Estados Unidos, al va y viene de una comunicación mediatizada por

¹⁶ Ibid.

las nuevas tecnologías; de niveles de escolaridad bajos, a profesionales y programas de capacitación permanentes.

De procesos de producción con jefes de divisiones, subjefes de secciones y supervisores, a la autogestión. De arrumes de papeles sobre los escritorios a computadores, Internet y comunicaciones radiales. De procesos administrativos manuales a inventarios en red y cierres de mes en tres días. De las llantas convencionales de automóvil y camión, a la fórmula combinada con radiales (en los años ochenta) y, nuevamente a las convencionales en 1999, eliminando automóvil y agregando agrícolas, de tractor trasero y delantero, y equipos mueve tierra. De la tienda de llantas llamada Servíteca al servicio especializado para el cliente en las Súper Servítecas y Centros Camioneros. Del manejo de sucursales y bodegas en diferentes ciudades del país, al suministro de mercancía centralizado en Yumbo. De la rigidez y el adormecimiento ante un mercado cómodo, cerrado, protegido (regido por condiciones gubernamentales hasta 1992), a la capacidad de adaptarse a las oportunidades de la apertura y a la búsqueda permanente de la eficiencia, a una mayor productividad y a un conocimiento y proyección en el mercado.

Siempre con su gente, como razón de ser, motor y engranaje. La Empresa Productora de Llantas posee un personal con inmensa capacidad de trabajo, alegre, entregados a una causa en la que son protagonistas el caucho y el negro humo; leales, profesionales, apasionados y con compromiso con la marca y los valores. En la Empresa Productora de Llantas las personas son tratadas por el nombre de pila, reconociendo jerarquías, pero con la certeza de que todo ser humano es importante. Y después de la reestructuración de finales de la década de los 90, se le agrega la capacidad de soportar fuertes presiones y de protagonizar cambios rápidos con recursos mínimos.

La compañía es reconocida por la estabilidad laboral y su política de desarrollo humano. Se plantea un manejo de puertas abiertas y una propuesta de

entrenamiento, de capacitación, para seres integrales, con soporte en las comunicaciones. Ahí encajan los programas de certificación y re-certificación para operarios, de tecnología de punta para el personal de mantenimiento, inglés, servicio al cliente, bachillerato y otros más. Encajan los de crecimiento y formación de espíritu, salud y deporte; los trabajadores han conformado sus propios equipos: uno de estos Real Sociedad, con más de 10 años de actividad. Y hay estímulo por parte de la empresa en voleibol, baloncesto, fútbol, entre otros, para quienes participan en los juegos empresariales. Igualmente, encajan los programas de integración y gestión social, vacacional y recreativa. Y en las familias de los trabajadores, búsquedas para la generación de alternativas económicas.

La Empresa Productora de Llantas en el 2004 también avanzó significativamente en la contratación de personal femenino en su planta; para el 2004, el 5% del total de los empleados eran mujeres, pero a futuro, se proyecta una mayor vinculación de la mujer. Originalmente, la planta del barrio San Nicolás dio cabida a las damas, en lonas y fabricación de tacones. Sesenta años después se revive la idea en la planta de Yumbo, reafirmando el valioso aporte de la mujer al proceso productivo en la Empresa. La Empresa Productora de Llantas actualmente cuenta con una red de ventas, de 120 distribuidores y 150 puntos de venta en 39 ciudades. Reconocida como una de las más modernas y organizadas de la industria del caucho en el país y beneficiaria de un programa intensivo de capacitación; Colombia es el segundo país en Latinoamérica en sus programas de capacitación y realizó la apertura de un centro de entrenamiento en ventas en el año 2004, con una inversión de 150.000 dólares.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

Introducción

El siguiente análisis del Macro-ambiente, está basado en las fuerzas que intervienen externamente en el sector al cual pertenece la Empresa Productora de Llantas, con el fin de dar a conocer al lector una visión global de las variables que afectan directa e indirectamente la empresa. Dando a conocer los puntos mas influyentes en cada entorno estudiado.

2.1 ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO

Tabla 1 Proyecciones de Población a Nivel Nacional 2005 - 2020

Año	Población			Relaciones de			Edad Mediana (años)
	Total	Hombres	Mujeres	Dependencia (por mil)	Niños-Mujer (por mujer)	Masculinidad (por cien mujeres)	
2005	42.888.592	21.169.835	21.718.757	594,07	0,380	97,47	25,35
2010	45.508.205	22.466.611	23.041.594	546,03	0,353	97,50	26,80
2015	48.202.617	23.811.924	24.390.693	518,74	0,342	97,63	28,29
2020	50.912.429	25.155.094	25.757.335	512,58	0,335	97,66	29,74

Fuente: DANE

Tabla 2 Colombia: Evolución de la población en el periodo 1938 - 2005

Censo	Población censada			% Cabecera	% Resto
	Total	Cabecera	Resto		
1938	8,701,816	2,533,680	6,168,136	29.1	70.9
1951	11,228,509	4,441,386	6,787,123	39.6	60.4
1964	17,484,508	9,093,088	8,391,420	52.0	48.0
1973	20,666,920	12,637,750	8,029,170	61.1	38.9
1985	27,867,326	18,710,087	9,157,239	67.1	32.9
1993	33,109,840	23,514,070	9,595,770	71.0	29.0
2005	41,489,253	30,846,231	10,643,022	74.3	25.7

Nota: Fuente DANE. Las fechas censales son las siguientes
 Censo 1938: 5 de julio de 1938; Censo 1951: 9 de Mayo de 1951
 Censo 1964: 15 de julio de 1964; Censo 1973: 24 de octubre de 1973
 Censo 1985: 15 de octubre de 1985; Censo 1993: 24 de octubre de 1993
 Censo 2005: 11 de noviembre de 2005.

Fuente: DANE

En términos absolutos, si se tiene en cuenta el periodo intercensal 1993 - 2005, la población en las cabeceras municipales ha crecido un 31,2 por ciento, mientras en el periodo 1985 - 1993 lo hizo en un 25,7 por ciento, lo cual muestra el fuerte

proceso de urbanización en los últimos doce años anteriores al Censo General 2005. Sin embargo, este proceso es bastante heterogéneo a nivel de cada uno de los entes territoriales, lo que demuestra los efectos de una serie de factores regionales generados por cambios en los flujos migratorios subregionales, que determinan dinámicas diferenciales¹⁷.

La distribución poblacional de acuerdo con el grado de urbanización determina su concentración, considerando las diferentes zonas geográficas en las cuales se puede subdividir el territorio nacional, cifras que se ven en la siguiente tabla.

Tabla 3 Colombia: Concentración de Población por zonas geográficas. 2005

Zona Geográfica	% de Población
Atlántica ²	21,2
Andina Central ³	29,8
Andina Occidental ⁴	18,9
Andina Oriental ⁵	7,5
Pacífica ⁶	17,3
Piedemonte ⁷	4,0
Amazonia ⁸	0,9
Orinoquia ⁹	0,4

Fuente: DANE, Censo General 2005

En efecto, la concentración es coherente con aquellas zonas en donde se encuentra el mayor número de ciudades grandes e intermedias, las cuales se constituyen en polos de atracción dada la oferta de bienes y servicios, en especial vivienda, servicios públicos domiciliarios, educación y salud. Es así como Bogotá D.C. representa el 16,1 por ciento de la población total y el 21,5 por ciento de la población en las cabeceras, lo cual ha significado que el índice de primacía¹⁰ pase de un valor de 1 en 1990¹⁸ a 1,3 según el Censo General 2005.

El censo General 2005 ha permitido identificar movilidad por estudio y trabajo, lo cual evidencia un importante volumen de población flotante hacia las ciudades que son centroides regionales, generando la necesidad de producir información discriminado entre población residente y flotante para facilitar que, cuando se planee el desarrollo local y regional sean tenidos en cuenta. Por primera vez un

¹⁷ *Cambios Sociodemográficos en Colombia: periodo intercensal 1993-20005*.(s.f). Recuperado el día 01 de Marzo de 2012 de: http://www.dane.gov.co/revista_ib/html_r4/articulo2_r4.htm

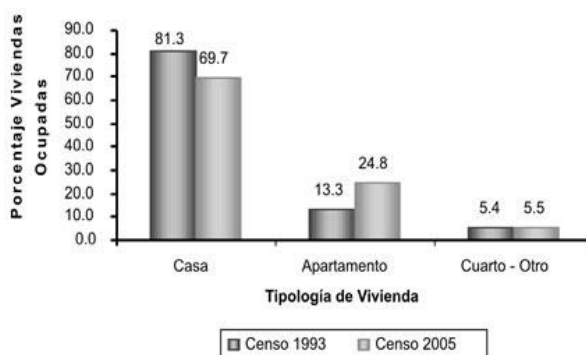
¹⁸ Según CELADE, base de datos DEPUALC

censo en Colombia permite identificar este tipo de características en la dinámica local que brindará a las próximas administraciones herramientas para orientar de una mejor forma los recursos de inversión.

2.1.1 Características de las Viviendas y Hogares

Coherente con el proceso de urbanización, se encuentra que en el periodo 1993 - 2005 las viviendas en la cabecera municipal se incrementaron en un 39,4 por ciento, mientras en la parte resto se dio un descenso del 7,7 por ciento, lo cual significa que en el 2005, del total de viviendas (10'537.735), el 77,6 por ciento se encuentra en las cabeceras municipales.

Grafica 1 Colombia: Evolución del tipo de vivienda en el periodo 1993 – 2005



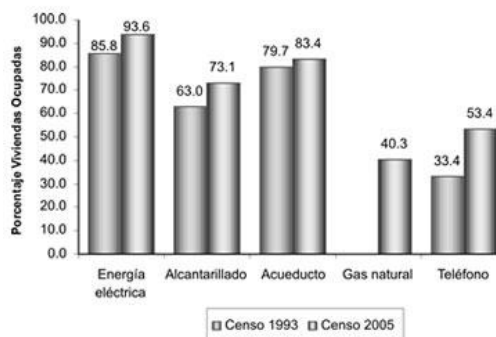
Fuente: DANE, Censo de Vivienda

Se puede observar en el gráfico anterior la estabilidad del tipo de vivienda cuarto - otro¹⁹ y, acorde con el diseño conceptual del censo, se pueden catalogar como viviendas cualitativamente deficitarias. En este sentido es importante tener en cuenta que muchas de las viviendas tipo casa o apartamento, considerando el tipo de materiales de paredes y pisos, así como la no tenencia de conexión a servicios públicos, pueden ser catalogadas como viviendas en déficit de tipo cualitativo²⁰.

¹⁹Se refiere a que una parte de la población colombiana vive en cuartos de casas modificadas, puentes, barcos, cuevas.

²⁰Existen metodologías que permiten medir tanto el déficit de tipo cualitativo como el cuantitativo, proceso que no es tema de este documento.

Grafica 2 Colombia: Viviendas Ocupadas con conexión a servicios públicos domiciliarios: Censos 1993 y 2005

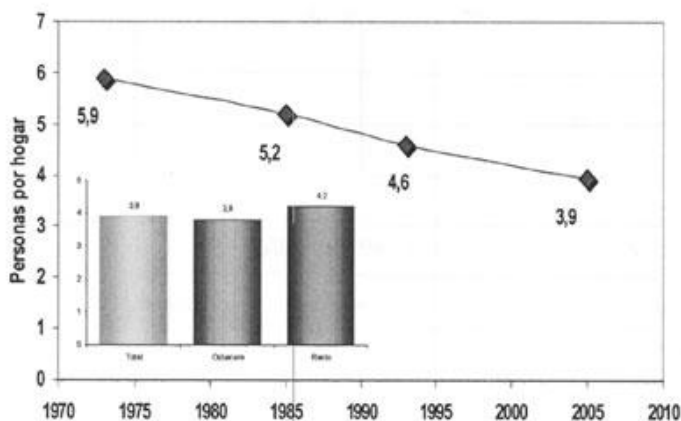


Fuente: DANE, Censo 1993 y 2005

Igualmente, se debe destacar la proporción alta de viviendas ocupadas con conexión a energía, la cual se explica por el incremento de viviendas con este servicio en la parte resto; otro punto que se identifica es el alto crecimiento que se ha presentado en los últimos doce años del gas natural²¹.

Los hogares colombianos muestran un importante cambio en su estructura en los últimos doce años, explicado por una menor fecundidad, mayor inserción de la mujer en el mercado laboral e incremento en los niveles educativos, cuya primer evidencia es en el tamaño del hogar.

Grafica 3 Colombia: Tamaño promedio de los hogares: 1973 - 2005



Fuente: DANE, Censo General 2005

²¹En el censo de 1993 no se preguntó por este tipo de conexión, pero para ese momento la proporción era muy baja.

Como se puede observar en el gráfico anterior, el tamaño promedio de los hogares en el total nacional ha pasado de 5,9 personas por hogar, en el año 1973, a 3,9 en el 2005, lo cual es el resultado de la reducción de la fecundidad y la emigración internacional. Como todas las variables socio demográficas, existen diferenciales que están muy asociadas a los niveles de desarrollo. Se encuentra que a mayor pobreza o ruralidad, el tamaño de los hogares es mayor, relación que es válida igualmente para las variables de fecundidad y mortalidad como se muestra más adelante. En el mismo gráfico se puede observar dos aspectos: el primero es el descenso en el tamaño promedio de los hogares colombianos entre el año 1993 y 2005, acorde con las tendencias esperadas; el segundo evidencia cómo se mantienen la brecha cabecera - resto, siendo siempre mayor el tamaño promedio en la parte resto.

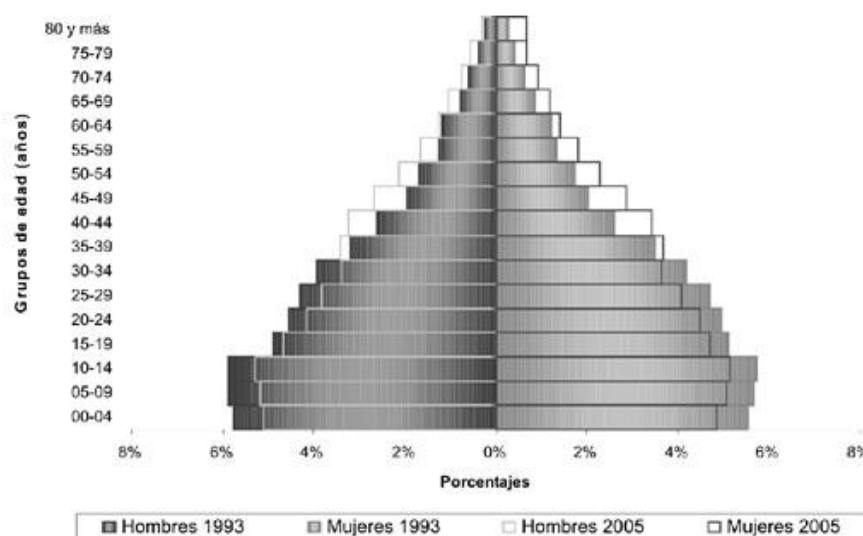
2.1.2 Características Sociodemográficas de la Población

Colombia, y por consiguiente sus divisiones administrativas menores, durante las últimas cinco décadas, ha venido experimentando el proceso conocido como transición demográfica, es decir, después de tener durante un largo período de tiempo altas tasas de fecundidad y mortalidad, inicia el descenso de tales tasas a niveles bajos por lo que se puede concluir que Colombia se encuentra en la "fase plena" del proceso de transición²².

Este proceso ha venido acompañado, además del avance importante de la urbanización, de significativos cambios en el sector educativo, salud y del desarrollo tecnológico propio de la globalización de la economía, que son determinantes en la evolución tanto del nivel como de la estructura de las componentes básicas de la dinámica poblacional de cada uno de los entes administrativos que conforman el país.

²²Si se tiene en cuenta clasificación propuesta por CELADE, Colombia estaría ya en una transición avanzada considerando que la Tasa de Natalidad según el Censo General 2005, para ese año, está en 19,8 por mil.

Grafica 4 Colombia: Estructuras por edad y sexo según censos de 1993 y 2005



Fuente: DANE, Censo de 1993 y 2005

En el gráfico anterior se puede observar cómo los menores de 15 años pierden participación, producto de la reducción de los niveles de la fecundidad, y se obtiene una ganancia en los grupos de 35 años y más, resultado de la reducción de la mortalidad adulta. Igualmente, se presenta una reducción en las edades adultas jóvenes, entre 15 y 35 años, que está explicada por la emigración internacional, la cual es diferencial por sexo y edad, así como por el efecto de la sobre mortalidad masculina²³. Esta última, determinada por el mayor riesgo del hombre, considerando los roles de éste en la fuerza de trabajo, así como factores de violencia, entre otros.

2.1.3 Evolución de la mortalidad

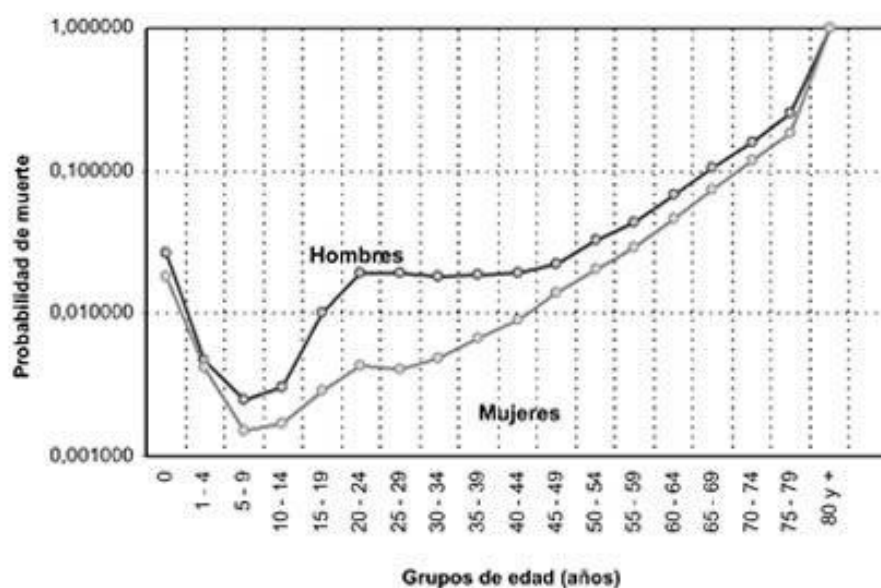
En Colombia, como en los países de la región, la mortalidad femenina es inferior a la masculina, lo que se expresa en una esperanza de vida al nacer, superior en las mujeres²⁴. Estos cambios y diferenciales en la mortalidad por sexo y grupos de

²³Es la relación entre la mortalidad por grupos de edad de hombres y mujeres y se calcula $nqxh/nqxm$

²⁴Este contraste está asociado a la prevalencia diferencial por sexo de las enfermedades o circunstancias que causan la muerte y a la posibilidad de encararlas. Existen diferencias biológicas entre los sexos teniendo en cuenta que existen enfermedades propias de la mujer (complicaciones del embarazo y el parto), que han sido

edad, se evidencian a través de las estimaciones que se obtienen del Censo General 2005, y corroboran la existencia de una mayor mortalidad de los hombres en todas las edades, especialmente en el grupo de 10 a 55 años asociada, como se menciona anteriormente, a violencia y a ciertas enfermedades que tienen un mayor efecto en los hombres. Estos diferenciales se pueden observar en el gráfico.

Grafica 5 Colombia: Probabilidades de muerte, por sexo y edad, 2005



Fuente: DANE, Censo General 2005

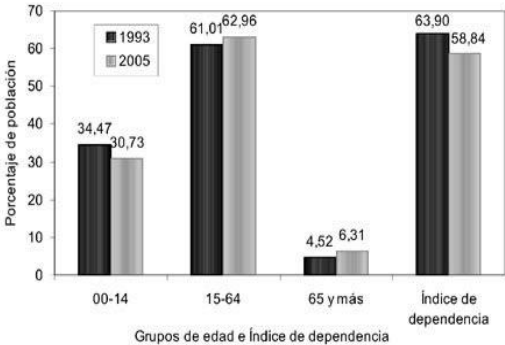
Este comportamiento se ha observado en los últimos 55 años y refleja los cambios en los perfiles epidemiológicos, observándose los efectos de la violencia en la estimación del año 1993 que se equipara a los niveles registrados en 1951, contrario a las mujeres donde la reducción de la mortalidad se ha dado en todos los grupos de edad.

combatidas con mayor éxito a las que afectan mayormente a los hombres (causas de muerte asociadas a enfermedades cardiovasculares, violencia y a ciertos tipos de tumores malignos).

Envejecimiento de la población colombiana

El envejecimiento de la población no es un proceso homogéneo, por lo cual se presentan grandes diferencias entre países y al interior de cada uno de ellos; para el caso de Colombia se tiene que el índice de envejecimiento total nacional es de 20,5; Bogotá de 21,0; Antioquia 22,3; Valle del Cauca 24,5; Chocó 12,7; Córdoba 16,7 y Caquetá 16,7. Estas diferencias se deben a que los cambios demográficos son el resultado de transformaciones sociales, económicas y culturales que está muy de la mano con especificidades regionales.

Grafica 6 Colombia: Composición de la población por grandes grupos de edad en los Censos de 1993 y 2005



Fuente: DANE, Censo de 1993 y 2005

EMPRESA PRODUCTORA DE LLANTAS – ENTORNO SOCIODEMOGRAFICO					
	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento demográfico sostenido en un 1,25% anual.	O				X
Incremento de las viviendas en la cabecera municipal en un 39,4 por ciento	O			X	
Crecimiento del parque automotor					X
Incremento ingreso per cápita en colombianos					X

2.2 ENTORNO CULTURAL

El entorno cultural comprende el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el

comportamiento de las personas que la conforman. Incluye el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, religión, rituales, normas de comportamiento, sistemas de creencias, entre otras.

La Unesco en 1982 afirmó que "...la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Engloba, además, las artes y las letras, los modos de vida y los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias" (OEI, 1998). La cultura es un elemento muy importante a tener en cuenta ya que la manera como la gente recibe u producto en términos del grado de aceptación, depende de la forma de vida de las personas, de cómo se relacionan y los valores comunes compartidos.

Dentro del entorno cultural de Colombia se perciben variables relevantes, entre ellas los gustos y preferencias, la fuerte cultura de compra de vehículo, visto éste como generador de status para el cliente, el individualismo, la falta de cooperación social. Colombia es una nación que ve televisión, oye música vallenata y tropical, más que practicar cultura prefiere el ocio pasivo, y casi no lee, va poco a cine, bibliotecas y museos, y se entretiene en fiestas populares o viendo películas en la casa.

A continuación veremos las principales variables analizadas por el DANE en su encuesta de Cultura²⁵ 2010 que incluye asistencia a presentaciones y espectáculos culturales así como a espacios culturales, la asistencia a proyecciones de cine, la realización de prácticas culturales por parte de las personas, la asistencia a talleres en áreas artísticas y culturales, las tasas de lectura de publicaciones como libros, revistas y periódicos, así como el consumo de audiovisuales: videos, televisión, radio y música grabada.

²⁵Encuesta de Cultura 2010. El período de aplicación de la Encuesta de Cultura fue del 20 de octubre al 30 de noviembre de 2010. BOLETÍN DE PRENSA. Dane. Bogotá, D. C., diciembre 1 de 2011

2.2.1 Asistencia a presentaciones y espectáculos culturales

De acuerdo con los resultados obtenidos, se destaca la asistencia de la población de 12 años y más a ferias y exposiciones artesanales (35,0%), seguida por la asistencia a conciertos, recitales y presentaciones de música en espacios abiertos y cerrados (33,2%).

En cuanto a los datos sobre asistencia a actividades culturales en los últimos 12 meses el 36,0% de la población de 12 años y más participó en fiestas municipales o departamentales, el 21,5% participó en carnavales, fiestas y/o eventos nacionales, el 17,6% vio títeres o escuchó cuenteros y el 14,5% de la población de 12 años y más fue al circo.

Tabla 4 Distribución porcentual de personas de 12 años y mas según asistencia a presentaciones y espectáculos culturales en los últimos 12 meses

Cabeceras municipales		
Presentaciones y espectáculos	Sí	No
Ferias y exposiciones artesanales	35,0	65,0
Conciertos, recitales, presentaciones de música	33,2	66,8
Teatro, danza y ópera	20,1	79,9
Exposiciones, ferias y muestras de fotografía, pintura, grabado, dibujo, escultura y artes gráficas	16,6	83,4

Fuente: DANE – Encuesta de Cultura 2010

De la población de 12 años y más que asistió a presentaciones y espectáculos culturales, el grupo de 12 a 25 años presentó el mayor porcentaje de asistencia a presentaciones y espectáculos. El 45,1% de este grupo fue a conciertos, recitales, presentaciones de música en espacios abiertos y cerrados, el 39,6% asistió a ferias y exposiciones artesanales, y el 27,9% fue a obras de teatro, danza y ópera

2.2.2 Asistencia a espacios culturales

Respecto a los datos de asistencia a espacios culturales, se observa que el mayor porcentaje de asistencia se presentó para las bibliotecas con 24,5%, seguido por monumentos históricos, sitios arqueológicos, monumentos nacionales y centros históricos con 20,8%, y museos con 15,7%.

Tabla 5 Distribución porcentual de personas de 12 años y mas según asistencia a espacios culturales en los últimos 12 meses

Cabeceras municipales		
Espacios culturales	Si	No
Bibliotecas	24,5	75,5
Monumentos históricos, sitios arqueológicos, monumentos nacionales y centros históricos	20,8	79,2
Museos	15,7	84,3
Centros culturales	15,6	84,4

Fuente: DANE – Encuesta de Cultura 2010

2.2.3 Lectura de libros, revistas y periódicos

Al desagregar los datos sobre lectura de la población de 12 años y más por rangos de edad, el mayor porcentaje en la lectura de libros lo presentó la población de 12 a 25 años con 68,5%, mientras que en la lectura de revistas, el mayor porcentaje lo obtuvo la población de 26 a 40 años con el 60,0%. Respecto a la lectura de periódicos, el 64,2% del total de la población leyó estas publicaciones en el último mes. El mayor porcentaje de lectura de periódicos en el último mes lo tuvo la población de 26 a 40 años (70,3%), seguido por las personas de 41 a 64 años (69,0%) y la población de 12 a 25 años (57,1%)

Tabla 6 Distribución porcentual de personas de 12 años y mas según lectura de libros y revistas en los últimos 12 meses

Cabeceras municipales		
Lectura de libros y revistas	Sí	No
Libros	55,3	44,7
Revistas	54,1	45,9

Fuente: DANE – Encuesta de Cultura 2010

De acuerdo con los resultados, el 55,3% de la población de 12 años y más leyó libros en los últimos 12 meses. Al observar los datos por rangos de edad se destaca que el mayor porcentaje de lectura libros lo presentó la población de 12 a 25 años (68,5%), seguido por el grupo de 26 a 40 años con 50,8% y la población de 41 a 64 años con 48,1%. Respecto a la lectura de revistas, el 54,1% leyó este tipo de publicación en los últimos 12 meses. En cuanto a la desagregación de la información por rangos de edad, se observa que la población entre los 26 y 40 años de edad presentó la mayor tasa de lectura (60,0%), seguida por la población de 41 a 64 años con 54,2% y el grupo poblacional de 12 a 25 años con 52,4%. Respecto a la lectura de periódicos, el 64,2% del total de la población de 12 años y más leyó estas publicaciones en el último mes. El mayor porcentaje de lectura de periódicos en el último mes lo tuvo la población de 26 a 40 años (70,3%), seguido por las personas de 41 a 64 años (69,0%) y la población de 12 a 25 años (57,1%).

2.2.4 Principales canales de comunicación: televisión, escucha de radio y música grabada

El consumo de televisión para el total de la población de 12 años y más en el país fue de 95,6%, la escucha de radio el 73,6% y la escucha de música grabada el 54,9%. Con relación al consumo de televisión se destaca que el 96,6% de la población de 12 a 25 años realizó esta actividad en la última semana, así como el 96,3% del grupo de 26 a 40 años y el 95,9% de la población de 41 a 64 años. Respecto a la escucha de radio en la última semana, se destaca que el 77,0% de

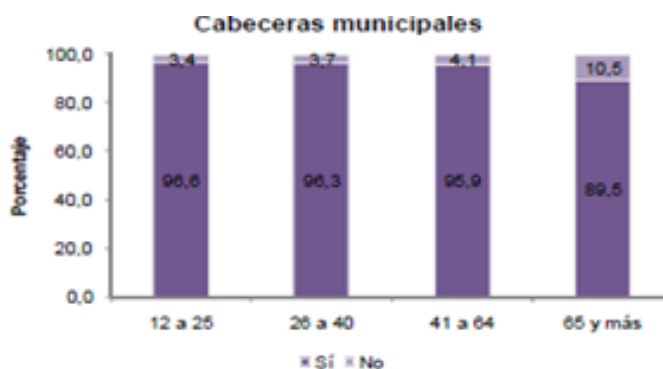
la población de 41 a 64 años escuchó este medio de comunicación, seguido por el 75,2% del grupo de 26 a 40 años y el 70,7% de la población de 12 a 25 años, mientras que en el grupo de 65 años y más el 68,0% escuchó radio. En el rango de 12 a 25 años se destaca que el 67,7% escuchó música grabada, el 60,9% del grupo de 26 a 40 años y el 45,5% de la población de 41 a 64 años. De la población de 65 años y más el 22,1% escuchó música grabada.

Tabla 7 Distribución porcentual de personas de 12 años y mas según consumo de televisión, escucha de radio y música grabada en la última semana

Cabeceras municipales		
Audiovisuales	Sí	No
Vio televisión	95,6	4,4
Escuchó radio	73,6	26,4
Escuchó música grabada	54,9	45,1

Fuente: DANE – Encuesta de Cultura 2010

Grafica 7 Distribución porcentual de personas de 12 años y mas según consumo de televisión, por rangos de edad en la última semana



Fuente: DANE – Encuesta de Cultura 2010

2.2.5 Compra de llantas para automóvil en Colombia

Tener un automóvil se ha convertido en un símbolo de status para las personas. De acuerdo con Estudio Exploratorio llevado a cabo por la firma de consultoría Consenso S.A de investigación de mercado, se encontró que los aspectos que más les gusta a los clientes en la compra de llanta esta relacionado con la rapidez

con la que se atiende al cliente y con la que se realizan los servicios. El personal: trato, asesoría y competencia. Confiabilidad y seguridad en: el personal, el trabajo y el cumplimiento; y Infraestructura: tanto de equipos como física.

Grafica 8 Estudio exploratorio a clientes usuarias de servitecas. Consenso S.A – Noviembre 2011



Fuente: Consenso S.A – Noviembre 2011

Lo que menos gusta a los clientes y compradores de llantas, está fundamentalmente centrado en aspectos económicos y en el tiempo que se demora el servicio, como se observa en la siguiente grafica:

Grafica 9 Aspectos que gustan a los clientes a la hora de comprar.



Fuente: Consenso S.A – Noviembre 2011

Los principales productos que compra o adquieren en canales de distribución tales como servitecas esta relacionados con el servicio y en segundo lugar con compra de llantas

Grafica 10 Servicios comprados por clientes de servitecas.



Fuente: Concenso S.A – Noviembre 2011

El siguiente cuadro resume las categorías de importancia que los colombianos otorgan al momento de utilizar canales de ventas, tales como servitecas en el país.

Tabla 8 Encuesta de satisfacción de servicio según estrato de entrevistados.

	ESTRATO 3	ESTRATO 4	ESTRATO 5	ESTRATO 6
MUY IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen trato/ Amabilidad ▪ Agilidad en el servicio/ Rapidez 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención inmediata ▪ Agilidad en el servicio/ Rapidez 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención inmediata ▪ Agilidad en el servicio/ Rapidez 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención inmediata
IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención inmediata 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen trato/ Amabilidad ▪ Asesoría 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen trato/ Amabilidad ▪ Asesoría 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenas instalaciones/ Amplitud
ALGO IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marcas conocidas ▪ Garantía del trabajo/ Confiable ▪ Cumplimiento de lo prometido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cercanía a la residencia ▪ Personal calificado/ Profesionalismo ▪ Garantía del trabajo/ Confiable ▪ Precios económicos/ Favorables ▪ Variedad de servicios para el carro ▪ Buenas instalaciones/ Amplitud 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal calificado/ Profesionalismo ▪ Garantía del trabajo/ Confiable ▪ Cumplimiento de lo prometido ▪ Sala de espera confortable/bien dotada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios sin costo (revisión, lavada, aspirada) ▪ Precios económicos/ Favorables ▪ Personal honesto

Estudio Exploratorio a clientes usuarias de servitecas, Concenso S.a. Noviembre 2011

Base todos los entrevistados = 100

Fuente: Concenso S.A – Noviembre 2011

En Colombia se vive una profunda transformación de los valores y el imaginario colectivo, debido al entrecruzamiento de diversas dinámicas de la modernización y la globalización, y la superposición de valores urbanos y rurales, locales y globales. El resultado más visible es un proceso creciente de hibridación, mediante el cual las prácticas sociales existentes se recombinan formando códigos culturales diversos y heterogéneos, influyendo en la confusa estructuración de las identidades tradicionales, de base territorial, así como en las identidades modernas y postmodernas, de carácter transterritorial, la cual se manifiesta en la generalización de valores postmodernos en la juventud (individualismo, hedonismo, pragmatismo, narcisismo, cosmovisiones fragmentadas, pérdida de sentido, fugacidad). Para el sector de la Empresa Productora de Llantas esto se refleja de la siguiente manera:

- Baja orientación al Cliente. (Servicios / Visitas proactivas).
- Desconocimiento tecnológico, en el nuevo proceso de Radial – MRT.
- Evaluación de desempeño de operarios.
- Falta de comunicación efectiva a todo nivel

- Falta de Orden y Aseo efectivo en todo nivel.
- No se siguen los sistemas de trabajo.
- Mal manejo del tiempo y foco en actividades que agreguen valor.
- Mediana cultura de mejora continua.
- Formas de motivación. Falta de ética en los negocios, Competidores Asiáticos. Falta de ética en los negocios, Contrabando.

EMPRESA PRODUCTORA DE LLANTAS - ENTORNO CULTURAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Incremento en Servicio y Compra de llanta	O			X	
Vehículo como elemento de status social	O				X

2.3 ENTORNO ECONÓMICO

2.3.1 Producto Interno Bruto

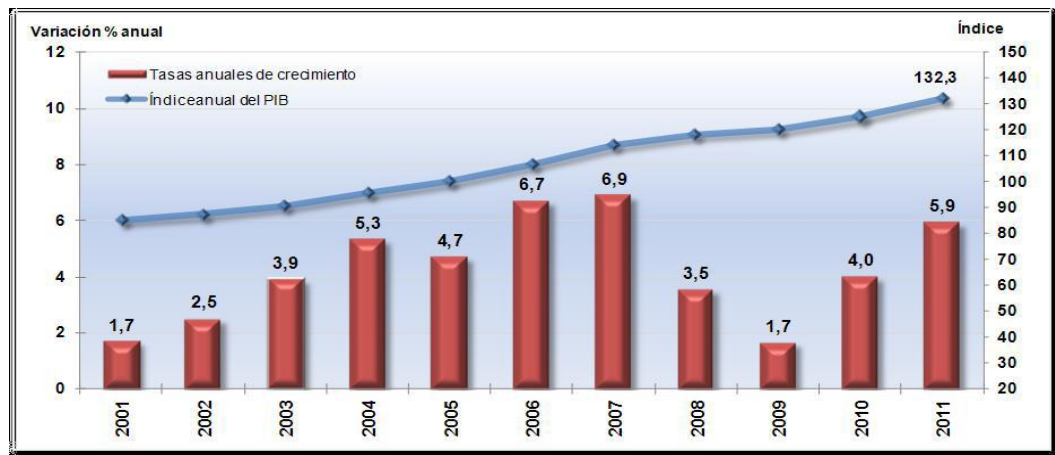
En un breve resumen, que nos ofrece el informe del banco de BBVA: Los indicadores líderes disponibles para el último trimestre del 2011 anticipan una desaceleración saludable de la demanda privada en 2012, más fuerte en el consumo que en la inversión. Esta moderación en el consumo de los hogares se explica por la finalización del ciclo de expansión de los bienes durables, el cual se mantuvo durante 2010 y (la mayor parte de 2011), y la lenta recuperación de los otros rubros de consumo. Por ejemplo, las ventas de automóviles entre noviembre de 2011 y enero de 2012 crecieron sólo 4,4% anual, en comparación con una tasa de 36% anual en el año 2011 corrido hasta octubre del año pasado. Asimismo, mientras las importaciones de bienes no durables pasaron de crecer 20% en 2010 a cerca de 30% en 2011, las compras de durables se desaceleraron de 48% a 27% en el mismo período.

“El crecimiento de la economía colombiana se ubicará en 5% anual en 2012, desacelerándose ligeramente con respecto a la tasa observada el año anterior. La

demanda interna crecerá 5,6% anual, impulsada al alza por el comportamiento positivo de la inversión en construcción, la cual compensará en parte la desaceleración de la inversión no residencial. El consumo de los hogares crecerá en línea con el PIB gracias a una recuperación moderada del gasto en servicios, los cuales representan más del 50% del consumo privado.

En 2013 las mejores condiciones externas permitirán que la economía colombiana continúe en una senda de expansión, con un crecimiento de 5,3% anual. Para este año se espera un crecimiento cercano a 9% de las exportaciones, las cuales tendrán un efecto positivo sobre el desempeño de la industria y el transporte que implicará una mayor demanda por inversión en bienes de equipo. Al igual que la demanda interna, en 2013 la inversión completará cuatro años consecutivos con crecimientos superiores al PIB, reflejándose en una tasa de inversión cercana al 31%. Al contrario, el consumo de los hogares estabilizará su participación en la producción total, pues tendrá crecimientos similares al PIB en 2012 y 2013.²⁶

Gráfica 11 Producto Interno bruto (variación porcentual anual)



Fuente: DANE

Al analizar los resultados del PIB de 2011, por grandes ramas de actividad económica, comparados con los del año 2010, se observaron las siguientes variaciones: 14,3% en explotación de minas y canteras; 6,9% en transporte,

²⁶ *Producto Interno Bruto.* (s.f). Recuperado el día 10 de Marzo de 2012 de: http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/1202_SituacionColombia_1T12_tcm346286884.pdf?ts=1932012

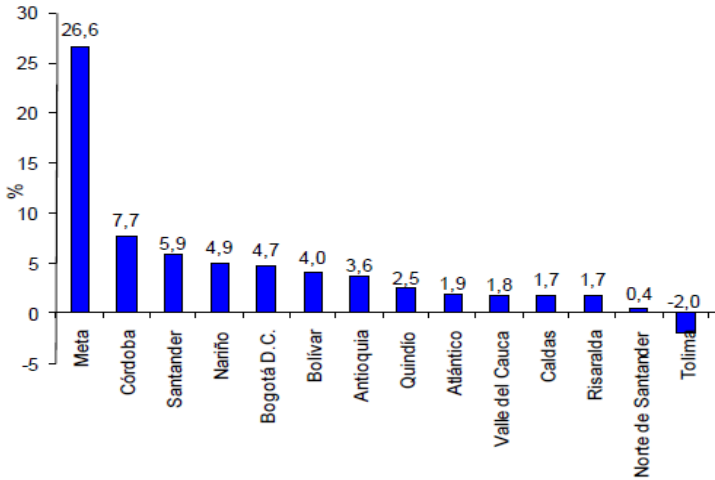
almacenamiento y comunicaciones; 5,9% en comercio, servicios de reparación, restaurantes y hoteles; 5,8% en establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas; 5,7% en construcción; 3,9% en industrias manufactureras; 3,1% en servicios sociales, comunales y personales; 2,2% en agropecuario, silvicultura, caza y pesca; y 1,8% en electricidad, gas de ciudad y agua. Los impuestos, derechos y subvenciones, en conjunto, crecieron en 10,8%.

Grafica 12 Comportamiento del PIB por dos actividades económicas



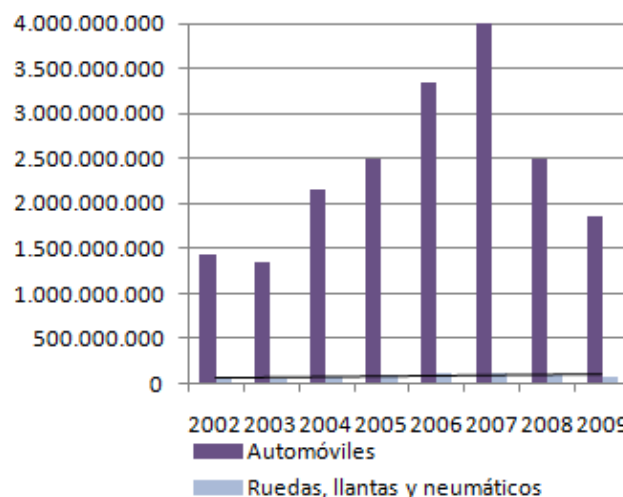
Fuente: DANE

Grafica 13 Crecimiento del PIB en catorce departamentos en 2011



Fuente: DANE

Grafica 14 Evolución en ventas de vehículos y llantas fabricados en Colombia

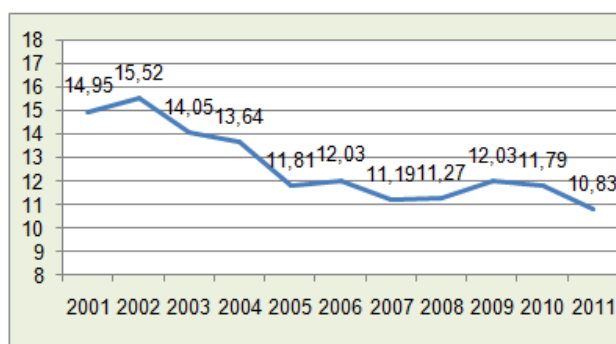


Fuente: DANE

2.3.2 Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo en Colombia se ubicó en 10,8 % en 2011, lo que supone un descenso del 1 % respecto de 2010, la cifra más baja de la última década para un año completo, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane).

Grafica 15 Tasa de desempleo por año (2001 a 2011)



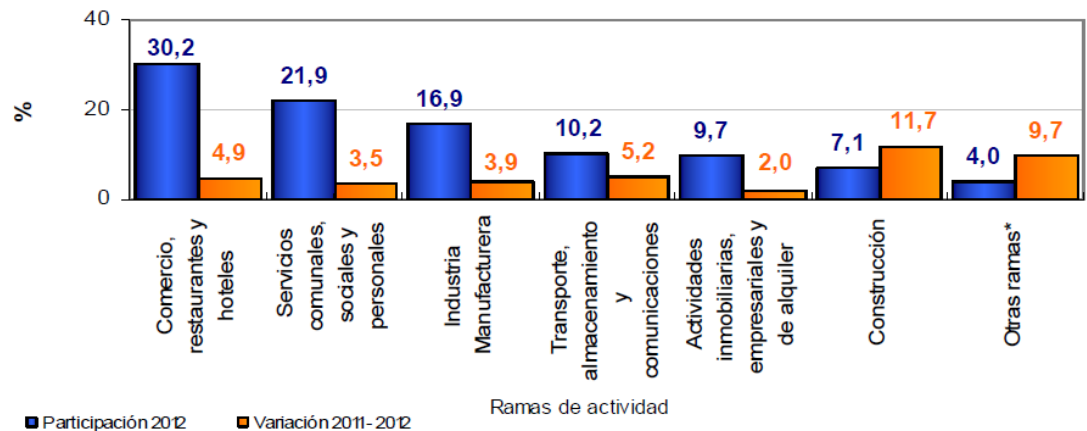
Fuente: Encuesta Continua de Hogares-DANE

Sobre este tema, el presidente Santos expresó: Posiblemente en enero, febrero y marzo (2012) vamos a regresar a un desempleo de dos dígitos, por encima del 10 %. Pero que va a ser por debajo de los meses respectivos del año anterior,

sostuvo, al destacar que lo importante es seguir con la tendencia descendiente y generar cada vez más empleos. Aunque fijó para 2014 la meta de alcanzar un desempleo de un dígito, el plazo se adelantó y logró materializarla en los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2011.

Según publicó el diario económico “Portafolio” en mayo 3 de 2012, el desempleo del mes de marzo de este año se ubicó en el 10,4%.

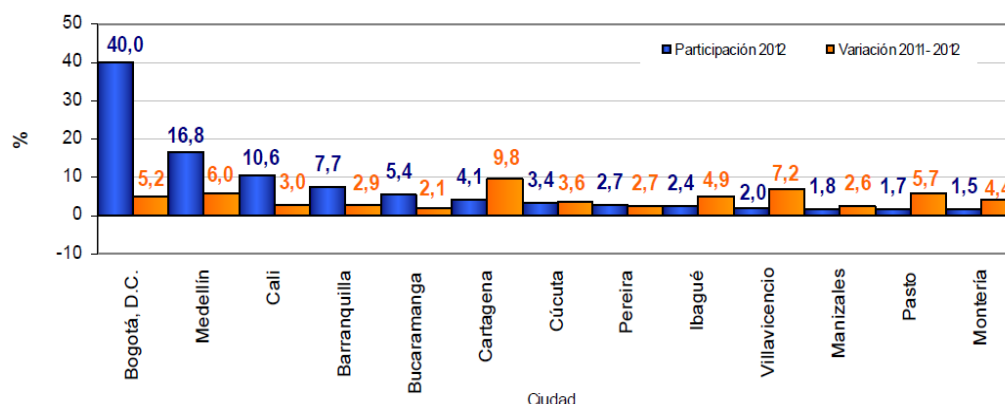
Grafica 16 Distribución porcentual y variación de la población ocupada por ramas económicas (Trimestre ene-mar de 2011-2012).



Fuente DANE

En todo el territorio nacional se observa una desigualdad en materia de desempleo, encontrándose algunas regiones con mayor ocupación que otras: donde la ciudad con mayor participación de ocupación sigue siendo Bogotá, pero donde se ha visto un mayor crecimiento en población ocupada es en Cartagena.

Grafica 17 Distribución porcentual y variación de la población ocupada en las 13 principales ciudades (Trimestre ene-mar de 2011 y 2012).



Fuente: DANE.

2.3.3 Tasas de Interés

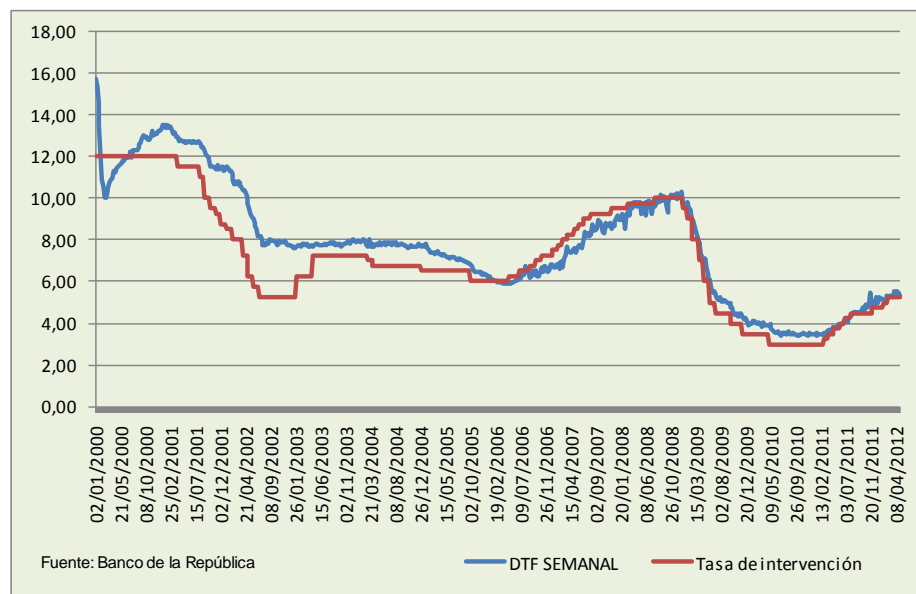
“La cartera no empresarial creció el 27,8%; el crédito hipotecario, de consumo y el microcrédito siguen aumentando de manera acelerada. Aunque equivalen al 40% del total, los saldos de consumo, hipotecario y microcrédito aumentaron de manera acelerada en enero²⁷.

El saldo de cartera total aumentó 22 por ciento anual en enero pasado, al totalizar 215 billones de pesos, según cifras de la Superfinanciera. Frente a diciembre del 2011, hay un leve descenso de 0,1 por ciento, explicado únicamente por una disminución en la modalidad comercial. Sin embargo, este sector representa el 60% del total. Por segmentos, el mayor ritmo lo trae el microcrédito, que en un año creció 38,7 por ciento y ya supera los seis billones de pesos. Le siguen los préstamos hipotecarios, cuyo saldo a enero subió 36,4 por ciento anual a 15,8 billones de pesos. En ese mes los desembolsos superaron el medio billón de pesos. Y en cuanto a los créditos de consumo, el incremento anual fue de 24,75 por ciento, con lo cual el saldo al cierre de enero fue de 60,8 billones de pesos. Aquí, las entidades desembolsaron 1,9 billones de pesos en tarjetas de crédito y

²⁷ Diario el Portafolio 16 de Marzo de 2012

1,8 billones de pesos en créditos de consumo. Si bien, el crédito ha empezado a incorporar el aumento en la tasa de intervención del Banco de la República, los intereses continúan en niveles bajos, con lo cual aún resulta atractivo el crédito.” La cartera de crédito de Colombia representa un 30% como proporción del PIB, inferior al 49% de Brasil o el 73,4% de Chile, por lo que expertos estiman que aún hay espacio para crecer²⁸.

Grafica 18 Tasa de interés de intervención y DTF semanal



Fuente: Banco de la Republica

2.3.4 Tasa Representativa Monetaria

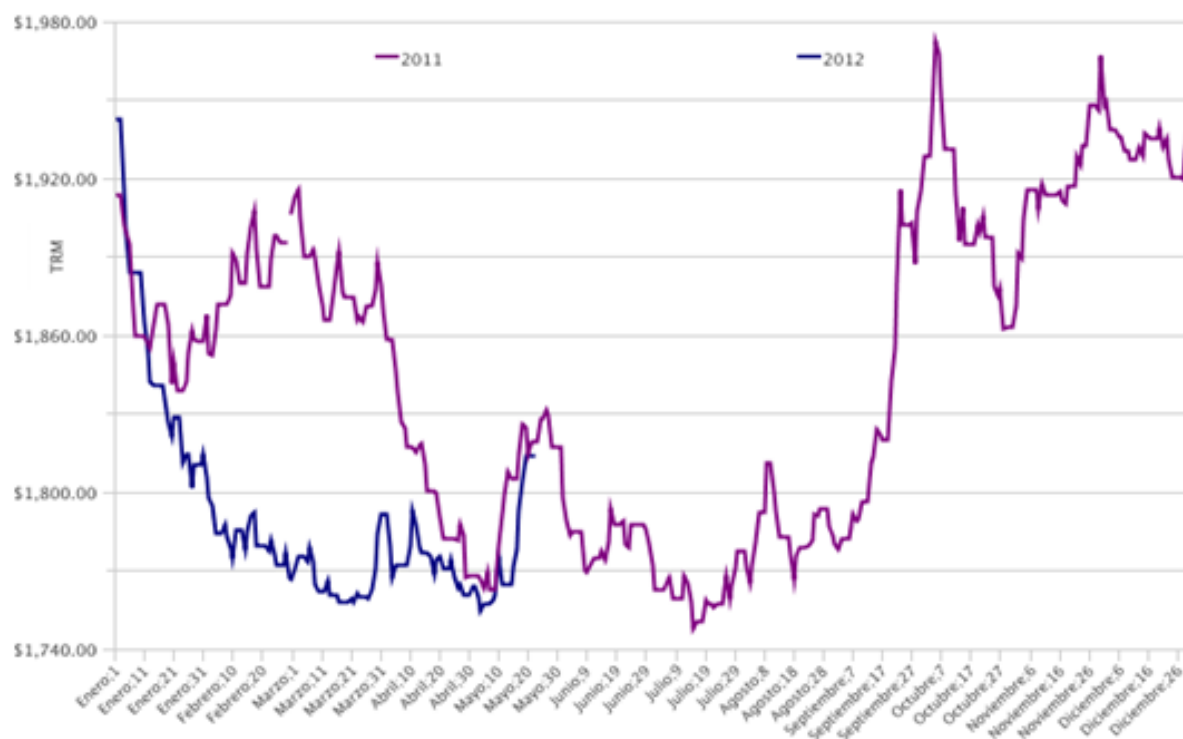
En el aspecto cambiario, luego de una fuerte depreciación en el cuarto trimestre de 2011, en enero del 2012 el peso colombiano recuperó terreno rápidamente, respondiendo a la continuidad en los flujos de inversión extranjera directa hacia el país y, en general, al mayor apetito global por activos de riesgo, impulsada por sorpresas positivas en los indicadores de actividad en Estados Unidos y el

²⁸ La República el 16 de Marzo de 2012

mensaje de pausa prolongada de la Reserva Federal. Estimamos que el tipo de cambio en 2012 se ubicará, en promedio, en \$1797 frente a \$1848 de 2011.

“Al igual que en 2011, la reciente renovación del programa de compras diarias de dólares y las acciones de las autoridades monetarias y fiscales señalan una actuación coordinada para disminuir las presiones de apreciación del peso. Entre tanto, la línea de acción del Gobierno seguirá concentrada en impulsar mejoras de competitividad en el sector productivo, a través de las reformas estructurales en curso, y evitar distorsiones del financiamiento público sobre el mercado cambiario, en línea con los anuncios realizados en la reunión de política monetaria de finales de enero sobre el manejo de caja en dólares para 2012²⁹.”

Grafica 19 Variación de la TRM 2011 (año) y 2012 (ene-abr)



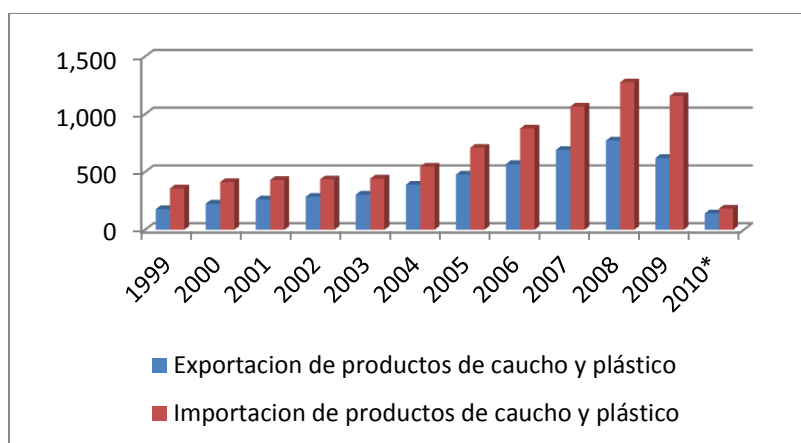
Fuente: Banco de la Republica

²⁹ Tasa Representativa Monetaria. (s.f). Recuperado el día 15 de Marzo de http://www.bbvarresearch.com/KETD/fbin/mult/1202_SituacionColombia_1T12_tcm346286884.pdf?ts=1932012

2.3.5 Balanza Comercial

Las exportaciones tendrán un desempeño inferior al registrado en 2011, reduciendo la tasa de incremento de 10% a 6% anual, como consecuencia de la mayor turbulencia global y su efecto sobre la demanda externa. Asimismo, las importaciones desacelerarán su tasa de expansión como resultado de la menor demanda interna por bienes importados, dado que los componentes más dinámicos (obras civiles y edificaciones) no se caracterizan por ser intensivos en importaciones.

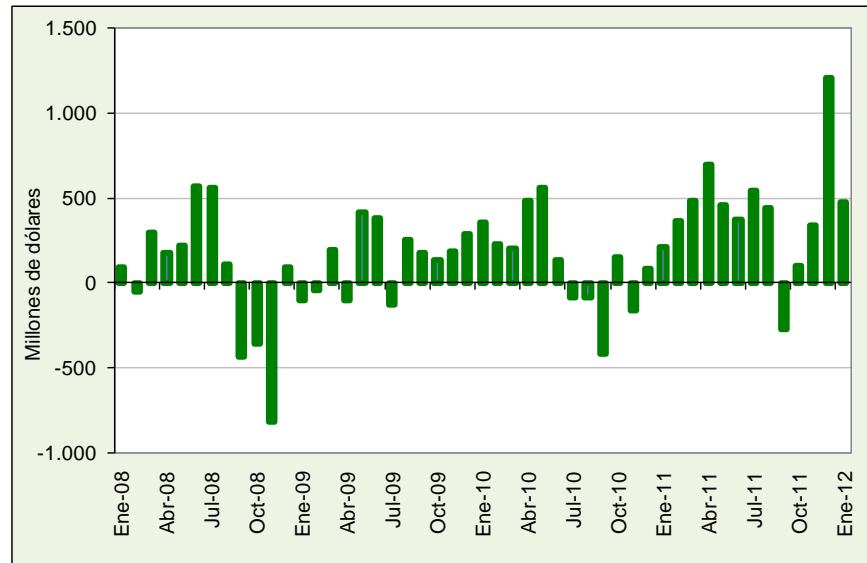
Grafica 20 Importaciones y exportaciones en sector de caucho



Fuente: DANE (incluye trim 1 de 2010)

Estas expectativas implican una contribución negativa de la demanda externa neta al crecimiento de menor magnitud a las observadas en los dos años anteriores, cuando el desempeño del gasto interno muy por encima del PIB generó una fuerte demanda por bienes externos.

Grafica 21 Balanza comercial 2008 a 2012 (Mill de dólares FOB).



Fuente: DANE

Según el Ministro, si bien en 2011 hubo un aumento en las exportaciones tradicionales de 50,5%, uno de los hechos que hizo posible alcanzar un monto histórico fue el incremento de las no minero energéticas de 29,2%, las cuales llegaron a US\$17.974 millones.

De éstas últimas se destaca el dinamismo de sectores como metalúrgica básica (24%), productos alimenticios (27,1%), textiles (18,5%), vehículos (43,3%), caucho y plásticos (17,1%), químicos (16,8%), así como de cuero y calzado (13,4%).

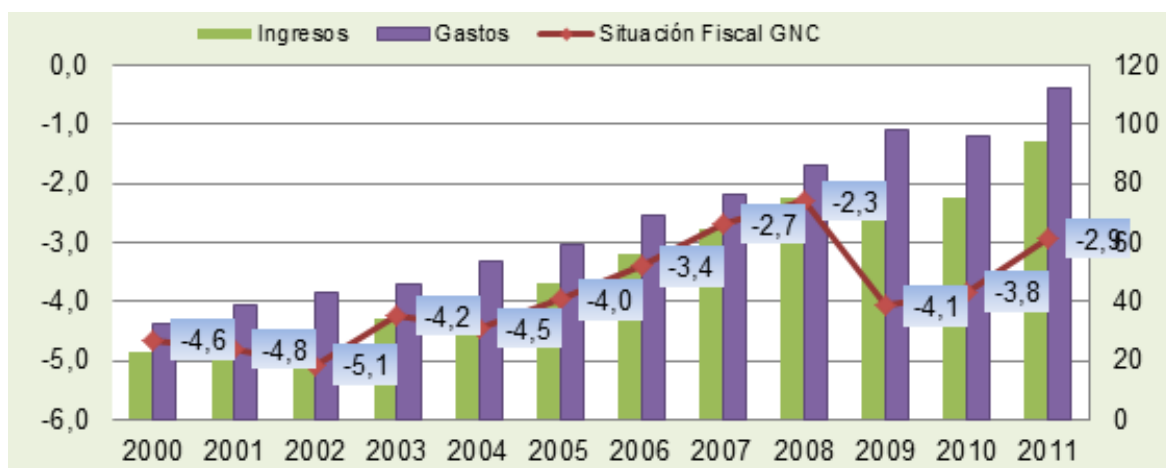
2.3.6 Déficit Fiscal

El Gobierno nacional continuará con el esfuerzo de reducir el déficit estructural de la nación. La nueva institucionalidad fiscal (regla fiscal y acto legislativo de sostenibilidad fiscal) acompañada por el consenso político de tener unas finanzas públicas estables, permitirán que el Gobierno continúe con su senda decreciente en el déficit fiscal, acorde con su proyección de 2,8% del PIB al finalizar 2012. En este contexto el Gobierno espera incrementar su recaudo tributario en 7,9% frente al ya exitoso incremento del mismo en 2011. Los gastos de inversión continuarán

en 2,8% del PIB, motivados por las obras de infraestructura tras los daños presentados con la ola invernal, y el plan de obras del Gobierno Central de adecuación de las vías primarias para afrontar el TLC con los Estados Unidos y el inicio de algunos de los grandes proyectos de infraestructura de vías en la agenda.

A nivel de los Gobiernos territoriales, en 2012 entrará en vigencia el nuevo régimen de regalías que pondrá a prueba la capacidad de un número mucho más amplio de municipios y departamentos por ejecutar de mejor manera los recursos provenientes del sector minero-petrolero. Bajo este escenario, las finanzas públicas del sector público consolidado se ubicarán con un déficit cercano al 1,8%, con una tendencia decreciente para 2013.

Grafica 22 Gobierno Nacional Central. Ingresos, Gastos y Balance Bill. \$ y % del PIB.



Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

2.3.7 Inflación

El dato de cierre de la inflación en 2011 (3,7%), evidenció factores que seguirán ejerciendo presiones sobre la dinámica inflacionaria en el corto plazo y mediano plazo. De un lado, estimamos que el fuerte dinamismo de la demanda interna habría llevado a un cierre de la brecha del producto en el tercer trimestre de 2011, reflejado en la tendencia al alza de los diferentes indicadores de inflación básica

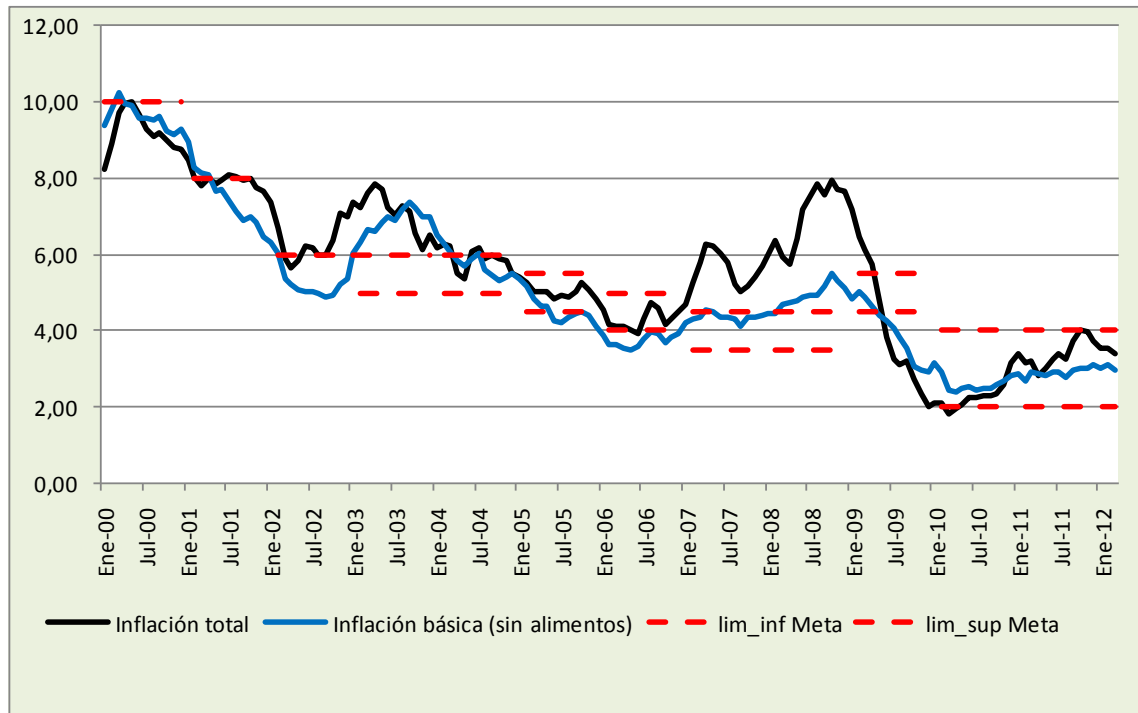
durante 2S11. Estas presiones seguirían influyendo en la trayectoria de la inflación en 2012 gracias a la ampliación esperada en la brecha del producto.

Asimismo, en un mercado laboral menos holgado, como resultado de la disminución sostenida de la tasa de desempleo, es probable que se registren aumentos más marcados en los costos salariales, a diferencia de 2011, cuando el crecimiento en los salarios se mantuvo en línea con la meta de inflación.

Adicional a lo anterior, esperamos que en el corto plazo la inflación siga presionada por algunos factores de oferta. En alimentos, los efectos rezagados de la temporada invernal se seguirán sintiendo en los primeros meses del año. A ello se suman las presiones en algunos ítems del grupo de regulados, como los servicios de gas y transporte, los cuales presentaron una dinámica de aceleración a finales de 2011. Para el resto del año esperamos una normalización en la inflación de alimentos al finalizar el choque climático de la Niña. Adicionalmente, las presiones de costos deberían moderarse gradualmente por cuenta de la desaceleración en los precios internacionales de las materias primas, en particular de alimentos, y los efectos de la apreciación cambiaria esperada para este año.

En este contexto, estimamos que la inflación se mantendría elevada hasta el segundo trimestre del año, para moderarse en la segunda parte de 2012 y finalizar en 3,5%. La normalización en curso de los indicadores de actividad, sumado a los efectos de la desaceleración externa, permitiría mantener la inflación básica en línea con el objetivo de inflación del Banco Central.

Grafica 23 Inflación y meta de inflación



Fuente: DANE

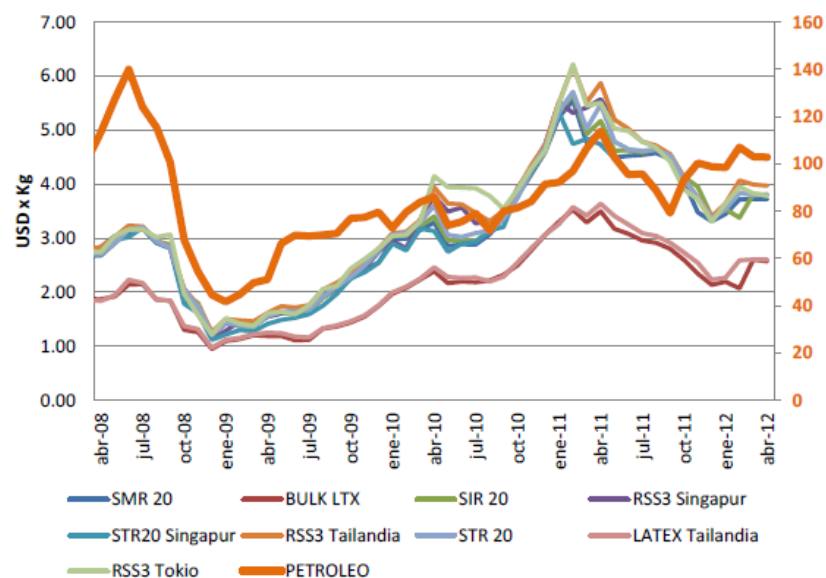
2.3.8 Materias Primas

Las exportaciones de productos fabricados con caucho al cierre de febrero del 2012 retrocedió el 19% acumulando un monto de 14.4 millones de dólares con relación al mismo periodo del 2011 cuando se alcanzaron 17.4 millones de dólares. Las exportaciones de caucho sintético y formas análogas creció el 54% entre febrero 2012/2011 hasta los 6,920 dólares. Las exportaciones de llantas y neumáticos retrocedieron el 19% con respecto a febrero del 2011 en 12 millones de dólares. Las exportaciones de neumáticos para automóviles y camiones llegaron a 5 millones (-26% a/a) y 793 mil dólares (-29% a/a), respectivamente. Por otro lado, las importaciones de productos de caucho crecieron al cierre de enero del 2012 el 14.7% hasta los 85.3 millones de dólares. El costo del productor exportador sigue siendo más volátil en contraste con el costo del importador; mientras que, las caídas en el precio del petróleo frente a mejores niveles de

inventarios en Estados Unidos se ha visto inducido también por las expectativas de desaceleración en Europa y China.

En el panorama internacional, el comportamiento de la producción de caucho no es alentador: “En enero del 2012, la asociación de miembros productores de caucho natural (ANRPC) confirmó una caída del 12.8% en la producción de caucho. Fue así que, la producción de Tailandia, Indonesia y Malasia fue 291,000 Tons, 239,000 Tons y 85,000 Tons, respectivamente; que contrastan con las 385,000 Tons, 247,000 Tons y 108,700 Tons del mismo periodo del 2011. El ANRPC espera que en el primer trimestre del este año la producción retroceda el 5.1%, pero prevé que la producción consolidada del año alcance los 10.53 millones de toneladas, 110 mil toneladas más que el pronóstico de hace un mes.” (Informe sobre el caucho natural-marzo 2012-www. Profesionalesdebolsa.com)

Grafica 24 Precios internacionales de diferentes variedades de caucho, comparando con petróleo.



Fuente: DANE

Tabla 9 Resumen y Proyección de Variables Económicas

Colombia	2011	IV-11	2012	I-12	II-12	III-12	IV-12	2013	I-13	II-13	III-13	IV-13
PIB - %Var Anual	5.9%	6.1%	4.8%	4.9%	5.3%	4.3%	4.9%	4.3%	4.2%	4.3%	4.5%	4.4%
%Var Anual 12 meses		5.9%		5.9%	5.9%	5.1%	4.8%		4.7%	4.4%	4.5%	4.3%
Exportaciones (USD M)	55,315	14,074	62,394	15,171	15,790	15,675	15,758	65,978	16,295	16,437	16,203	17,042
Totales (%Var Anual)	39.9%	30.7%	12.8%	21.2%	9.0%	10.0%	12.0%	5.7%	7.4%	4.1%	3.4%	8.1%
Tradicional	38,532	9,476	43,399	10,727	11,116	10,874	10,682	44,614	11,292	11,184	10,803	11,334
% Var Anual	52.0%	35.5%	12.6%	22.4%	8.7%	8.0%	12.7%	2.8%	5.3%	0.6%	-0.7%	6.1%
No tradicionales	16,783	4,598	18,995	4,444	4,673	4,801	5,076	21,364	5,003	5,253	5,401	5,707
% Var Anual	18.2%	21.8%	13.2%	18.6%	9.8%	14.9%	10.4%	12.5%	12.6%	12.4%	12.5%	12.4%
Importaciones (USD M)	49,855	12,488	57,766	13,445	14,651	14,909	14,760	62,620	14,886	15,964	16,008	15,762
% Var Anual	32.9%	18.7%	15.9%	18.7%	15.1%	12.0%	18.2%	8.4%	10.7%	9.0%	7.4%	6.8%
Balanza Comercial (USD M)	5,461	1,587	4,628	1,726	1,139	766	998	3,358	1,409	473	196	1,280
Como % PIB	1.68%	1.9%	1.27%	2.0%	1.3%	0.8%	1.1%	0.84%	1.4%	0.5%	0.2%	1.3%
Cuenta Corriente (USD M)	-9,883	-2,673	-12,961	-2,073	-3,318	-3,919	-3,651	-13,189	-2,514	-3,777	-4,092	-2,805
Como % PIB	-3.05%	-3.28%	-3.54%	-2.34%	-3.65%	-4.25%	-3.87%	-3.29%	-2.57%	-3.76%	-4.08%	-2.75%
Inversión Extranjera Directa (USD M)	14,331	3,510	12,477	3,648	3,218	2,874	2,737	11,016	3,268	2,876	2,436	2,436
Como % PIB	4.42%	4.31%	3.41%	4.13%	3.54%	3.12%	2.90%	2.75%	3.34%	2.86%	2.43%	2.39%
Inflación Anual	3.73%	3.73%	3.18%	3.40%	3.35%	3.30%	3.18%	3.00%	3.62%	3.56%	3.38%	3.00%
UVR	198.4467	198.4467	204.8750	201.5023	202.9960	204.1031	204.8750	211.2340	207.8156	211.0802	211.2714	211.2340
Tasa Repo BanRep	4.75%	4.75%	5.25%	5.25%	5.25%	5.25%	5.25%	5.25%	5.25%	5.25%	5.25%	5.25%
DTF EA	4.98%	4.98%	5.93%	5.33%	5.91%	5.92%	5.93%	5.93%	5.92%	5.92%	5.92%	5.93%
TRM (USD/COP)	1,934	1,934	1,790	1,780	1,770	1,760	1,790	1,790	1,740	1,740	1,750	1,790
% Devaluación Anual	0.40%	0.40%	-7.43%	-5.54%	-0.70%	-4.15%	-7.43%	0.00%	-2.25%	-1.69%	-0.57%	0.00%

Fuente: Proyecciones banco de Bogotá

EMPRESA PRODUCTORA DE LLANTAS – ENTORNO ECONOMICO					
	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento del PIB. La economía sigue creciendo en actividades de mercado potencial para la empresa.	O				X
Revaluación del peso. Sigue en caída el dólar durante 2012.	A	X			
Crecimiento importaciones Chinas. La balanza comercial se inclina a favor de China.	A	X			
Alza precios materias primas. El caucho y otros insumos siguen al alza y en escasez.	A	X			

2.4 ENTORNO AMBIENTAL

2.4.1 Prospectiva Ambiental Nacional

La Carta Constitucional define el carácter social del Estado y en este marco reconoce la protección del medio ambiente como principio fundamental y derecho colectivo³⁰. Allí, se establecen y sintetizan los elementos claves que hoy orientan

³⁰Constitución Política Nacional. Artículo 1º.

el manejo ambiental del país: protección del ambiente; compromiso con la sostenibilidad y la eficiencia económica; control fiscal; participación ciudadana y respeto por la cultura.

La Ley 99 de 1993 –Ley del Medio Ambiente, crea el Ministerio del Medio Ambiente (hoy Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial –MAVDT), reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, y organiza el Sistema Nacional Ambiental –SINA-, entre otros.

El MAVDT, conjuntamente con el Presidente de la República en Colombia, es el ente encargado de formular la política ambiental, considerando este elemento como eje transversal para el desarrollo económico y social, el crecimiento y la sostenibilidad del país. Su visión apunta, entre otros, al desarrollo autosostenible y a la potencialización de las ventajas comparativas de la nación, para lo cual establece como directrices principales la planificación y administración eficiente por parte de las autoridades ambientales, la visión regional para el desarrollo sostenible y la consolidación de espacios de participación.

La Ley 1151 de 2007, mediante la cual se formula El Plan Nacional de Desarrollo 2006–2010, establece el compromiso con “Una Gestión Ambiental y del Riesgo que promueva el Desarrollo Sostenible”, contempla las estrategias que orientan la gestión ambiental y le permite al Estado armonizar, en sus diferentes niveles, las acciones y los recursos necesarios para garantizar la sostenibilidad ambiental, el desarrollo económico y social del país y reducir o minimizar los impactos ambientales que de ellas se deriven.

Asimismo, el Plan Energético Nacional, desarrollado por la Unidad de Planeación Minero Energética -UPME, entidad adscrita al Ministerio de Minas y Energía, establece una serie de estrategias y recomendaciones, con visión de largo plazo, que orientan la formulación de políticas para atender las necesidades energéticas

del País y enfrentar con éxito las condiciones de productividad y competitividad del entorno internacional. El Plan tiene como objetivo central “maximizar la contribución del sector energético al desarrollo sostenible del país”.

El Sector Eléctrico Colombiano –SEC, que ha sido un importante actor en el proceso de construcción de la visión ambiental del país, ha posicionado el compromiso ambiental como elemento estratégico de la eficiencia y sostenibilidad empresarial, elemento clave de la Responsabilidad Social Empresarial. Todo esto se formaliza tanto en políticas sectoriales y empresariales como en la gestión para la inserción adecuada de los proyectos en el medio natural y social de las regiones que influyen.

Bajo la perspectiva nacional y el compromiso sectorial, son relevantes para la industria eléctrica las evaluaciones ambientales estratégicas, la eficiencia en el licenciamiento, la producción más limpia, el uso eficiente de la energía, el seguimiento y evaluación de la gestión ambiental, la reducción de emisiones, los mercados verdes y la oferta de servicios. Todo lo anterior, es el producto del compromiso del país con la sostenibilidad consagrado en su Carta Constitucional, en la normatividad que la desarrolla, en la adhesión a los acuerdos y convenios mundiales asociados al desarrollo sostenible y las iniciativas promovidas por Naciones Unidas como Objetivos del Desarrollo del Milenio y Pacto Global.

Actualmente la UPME, adelanta la Evaluación Ambiental Estratégica del Sector Eléctrico Colombiano - EAE. Como resultado de la primera fase recientemente concluida, se visualiza la necesidad de reorientar el actual modelo de planificación del Plan de Expansión de Referencia de la Generación y Transmisión (PERGT) basado en decisiones de óptimo económico y mínimo costo, hacia un modelo en el que los criterios ambientales sean factor de decisión de los proyectos. El objetivo propuesto para la fase dos, a desarrollarse entre 2010 y 2011, es el de elaborar

recomendaciones al modelo de planeamiento de la expansión del sistema eléctrico para permitir una mejor consideración de la dimensión ambiental.

En este sentido, se identifica el compromiso de Colombia en la suscripción de los acuerdos ambientales, que se configuran como el escenario internacional en el cual se enmarcan los desarrollos normativos que se adelantan en el país.

Marco Supranacional

El marco legal e institucional colombiano en materia de manejo ambiental apoya las tendencias globales del Desarrollo Sostenible, concepto oficializado en la “Cumbre de Río” en 1992 y reiterado en múltiples convenios a los cuales se ha adherido el país, destacándose los siguientes:

- Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, cuyo objetivo es establecer una alianza mundial equitativa, mediante la creación de nuevos niveles de cooperación entre los Estados, los sectores claves de las sociedades y las personas, procurando alcanzar acuerdos internacionales en los que se respeten los intereses y se proteja la integridad del sistema ambiental”.
- Ley 164 del 27 de octubre de 1994, mediante la cual se ratifica el Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático, el cual propende por lograr la estabilización de las concentraciones de gases de efecto invernadero en la atmósfera, a un nivel que impida interferencias antropógenas peligrosas en el sistema climático.
- Ley 629 de 27 diciembre 2000, por medio de la cual se aprueba el "Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático", hecho en Kyoto el 11 de diciembre de 1997 cuyo objetivo es la reducción de emisiones y fomentar a la eficiencia energética.
- Ley 29 de 1992 - Por medio de la cual se aprueba el "Protocolo de Montreal relativo a las sustancias agotadoras de la capa de ozono", suscrito en

Montreal el 16 de septiembre de 1987, con sus enmiendas adoptadas en Londres el 29 de junio de 1990 y en Nairobi el 21 de junio de 1991.

- Ley 306 de 5 de agosto de 1996 - Aprueba la Enmienda de Copenhague al Protocolo de Montreal relativo a las sustancias agotadoras de la capa de ozono, suscrita en Copenhague el 25 de noviembre de 1992.
- Ley 960 de 28 junio de 2005, por medio de la cual se aprueba la Enmienda del Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono", adoptada en Beijing, China, el 3 de diciembre de 1999.
- Ley 30 del 5 de marzo de 1990, ratifica el Convenio de Viena para la protección de la capa de ozono, que busca evitar los impactos potencialmente nocivos de la modificación de la capa de ozono sobre la salud humana y el medio ambiente y propende por una mayor investigación con el fin de aumentar el nivel de conocimientos científicos al respecto.
- Ley 253 de enero 9 de 1996, por medio de la cual se aprueba el Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación, hecho en Basilea el 22 de marzo de 1989.
- Ley 1159 de 20 septiembre 2009, por medio de la cual se aprueba el Convenio de Rotterdam para la aplicación del procedimiento de consentimiento fundamentado previo a ciertos plaguicidas y productos químicos peligrosos, objeto de comercio internacional.
- Ley 165 de 9 de noviembre de 1994, aprueba el Convenio Sobre la Diversidad Biológica cuyos objetivos son la conservación de la diversidad biológica, la utilización sostenible de sus componentes y la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos. Este convenio fue ratificado mediante la Ley 165 del 9 de noviembre de 1994.
- Ley 17 de enero 22 de 1981- Por la cual se aprueba la "Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre", suscrita en Washington, D.C el 3 de marzo de 1973.

- Ley 45 de 1983 ratifica el Convenio de las Naciones Unidas para la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural. El convenio pretende conservar el patrimonio cultural y el patrimonio natural, los cuales están cada vez más amenazados de destrucción, no sólo por las causas tradicionales de deterioro sino también por la evolución de la vida social y económica que las agrava con fenómenos de alteración o de destrucción aún más terribles; así mismo, considera que el deterioro o la desaparición de un bien del patrimonio cultural y natural constituye un empobrecimiento nefasto del patrimonio de todos los pueblos del mundo.
- Ley 106 del 10 de diciembre de 1985, mediante la cual se ratifica el Tratado de Cooperación Amazónica firmado el 12 de marzo de 1981, para promover el desarrollo armónico de los territorios amazónicos, buscando equidad, preservación del medio ambiente y conservación y utilización racional de sus recursos naturales.

2.4.2 Los Sistemas de Recolección Selectiva y Gestión Ambiental de Llantas Usadas y se adoptan otras disposiciones

RESOLUCIÓN 1457 DE 2010 (Julio 29): EL MINISTRO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL, en ejercicio de sus facultades legales, y en desarrollo de lo dispuesto en el artículo 38 del Decreto - ley 2811 de 1974 y los numerales 10 y 14 del artículo 5° de la Ley 99 de 1993, y ***Programa Posconsumo de Llantas de la ANDI***

Es un programa conformado en 2009 por iniciativa de compañías fabricantes e importadoras de llantas, a quienes se suman los fabricantes e importadores de vehículos, interesados en tener una interlocución colectiva con la autoridad ambiental, que permita articular acciones para hacer una gestión ambientalmente adecuada de las llantas usadas y dar cumplimiento a las normas vigentes en la materia. Es un programa de logística en reversa, en donde se busca que los ciudadanos dejen sus llantas usadas en los centros de servicio donde las

cambian; allí son recogidas por un operador autorizado que las lleva a sus instalaciones y las transforma para obtener nueva materia prima utilizable en otros procesos o aplicaciones. La recolección se hace a través de una red nacional de puntos de recolección estructurada por el Sistema, puntos que son aportados por las compañías que forman parte del programa colectivo. *El Programa posconsumo de llantas da respuesta a iniciativas gubernamentales para el manejo ambientalmente adecuado de residuos*

- Política Nacional de Producción Más Limpia - 1997
- Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible - 2010
- Programas y campañas posconsumo
- Resolución 1457 de 2010 – Sistemas Colectivos de Recolección Selectiva y Gestión Ambiental de Llantas Usadas:
- Obliga a los productores de llantas que se comercializan en el país, a formular, presentar e implementar sistemas de recolección selectiva y gestión ambiental de las llantas usadas, con el propósito de prevenir y controlar la degradación del medio ambiente.
- La norma aplica a productores de 200 o más llantas al año o a quienes importen 50 o más vehículos. Por productor se entiende a fabricantes e importadores de llantas, así como a fabricantes e importadores de vehículos.
- Las llantas objeto de recolección y gestión son las de automóvil, camioneta, bus, buseta, camión y tractomula, hasta rin 22.5.
- La norma también incluye la recolección y gestión de llanta no conforme.
- El documento del Sistema de recolección se presentó al Ministerio de Ambiente el 31 de marzo de 2011. El sistema debe permitir a los consumidores devolver las llantas usadas a través de puntos accesibles de recolección.
- La recolección y gestión de las llantas no deben generar costos para el consumidor al momento de entregar las llantas, ni la obligación de comprar llantas nuevas.
- Las obligaciones relacionadas con el cumplimiento de metas de recolección y gestión de llantas usadas inician a partir de enero de 2012.

- Para el primer año, el Programa deberá recolectar y gestionar 942.000 llantas usadas (20% del promedio de llantas puestas en el mercado por el colectivo en los dos años anteriores a la presentación del documento del Sistema).

EMPRESA PRODUCTORA DE LLANTAS – ENTORNO AMBIENTAL					
	A/O	AM	am	Om	OM
Reusó de residuos sólidos <u>posconsumo</u>	O			X	
Desarrollo de reencauche como práctica económica.	O				X
Contaminación sin control.	A	X			
Proyecto de reusó de agua. Actualmente se estudia el proyecto de cerrar el ciclo del agua a través del reusó de la corriente vertida.	O			X	
Control de Emisión de Gases	A		X		

2.5 ENTORNO INTERNACIONAL

Con una tasa de crecimiento de 43,0% anual y una cifra sin precedentes que llegó a US\$56.954 millones, Colombia fue el tercer país del mundo con mayor crecimiento en exportaciones de bienes en 2011.

Colombia goza de una posición privilegiada para acceder a los mercados internacionales mediante acuerdos comerciales y preferencias arancelarias que garantizan las mejores condiciones de acceso para los productos colombianos³¹.

2.5.1 Acuerdos Comerciales Vigentes

- TLC con Estados Unidos: El 12 de octubre de 2011 el Congreso de los Estados Unidos aprobó el Acuerdo, hecho que fue seguido por la sanción de la ley aprobatoria por parte del presidente Obama el 21 de octubre de 2011. Así se dio inicio a la etapa de implementación normativa del Acuerdo en Colombia, el cual tuvo por objeto verificar que se lleven a cabo los ajustes tendientes a garantizar que el Acuerdo es compatible con nuestro ordenamiento jurídico. Agotada esta etapa, se hace el canje de notas entre los dos gobiernos, lo que

³¹ Principales Acuerdos Comerciales Suscritos por Colombia. (s.f). Recuperado el día 19 de Marzo de 2012 de http://www.negociosenelhuila.com/documentosyguias/acuerdos_comerciales.pdf

se realizó en la pasada VI Cumbre de las Américas en Cartagena de Indias, en el que se estableció la entrada en vigencia del TLC, el próximo 15 de mayo.

Tabla 10 Desgravación para productos de categoría C

Tasa Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
10%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%	0,0%
15%	13,5%	12,0%	10,5%	9,0%	7,5%	6,0%	4,5%	3,0%	1,5%	0,0%
20%	18,0%	16,0%	14,0%	12,0%	10,0%	8,0%	6,0%	4,0%	2,0%	0,0%
21%	18,9%	16,8%	14,7%	12,6%	10,5%	8,4%	6,3%	4,2%	2,1%	0,0%
25%	22,2%	19,7%	17,3%	14,8%	12,3%	9,9%	7,4%	4,9%	2,5%	0,0%
35%	31,5%	28,0%	24,5%	21,0%	17,5%	14,0%	10,5%	7,0%	3,5%	0,0%
36%	32,4%	28,8%	25,2%	21,6%	18,0%	14,4%	10,8%	7,2%	3,6%	0,0%
38%	34,2%	30,4%	26,6%	22,8%	19,0%	15,2%	11,4%	7,6%	3,8%	0,0%
28%	25,2%	22,4%	19,6%	16,8%	14,0%	11,2%	8,4%	5,6%	2,8%	0,0%

Fuente: Mincomercio-<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=1274>

En el caso de los productos de la categoría A, su desgravación es inmediata,

Tabla 11 Descripción de productos según categoría de desgravación (llantas)

NANDINA 2004	Descripción	Arancel Base	Categoría de Desgravación
4011100000	NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) NUEVOS DE CAUCHO, DEL TIPO DE LOS UTILIZADOS EN AUTOMÓVILES DE TURISMO (INCLUIDOS LOS FAMILIARES-TIPO "BREAK" O "STATION WAGON"- Y LOS DE CARRERA).	15	A
4011200010	NEUMÁTICOS NUEVOS DE CAUCHO, DEL TIPO DE LOS UTILIZADOS EN AUTOBUSES Y CAMIONES DE LAS ESPECIFICACIONES 825-20, 900-20, 1000-20 Y 1100-20.	15	A
4011200090	LOS DEMÁS NEUMÁTICOS NUEVOS DE CAUCHO DEL TIPO DE LOS UTILIZADOS EN AUTOBUSES Y CAMIONES.	15	A
4011300000	NEUMÁTICOS NUEVOS DE CAUCHO, DEL TIPO DE LOS UTILIZADOS EN AVIONES.	5	A
4011400000	NEUMÁTICOS NUEVOS DE CAUCHO, DEL TIPO DE LOS UTILIZADOS EN MOTOCICLETAS.	5	A
4011500000	NEUMÁTICOS NUEVOS DE CAUCHO, DEL TIPO DE LOS UTILIZADOS EN BICICLETAS.	15	A
4011610000	NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) NUEVOS DE CAUCHO, CON ALTOS RELIEVES EN FORMA DE TACO, ÁNGULO O SIMILARES, DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN VEHÍCULOS Y MÁQUINAS AGRÍCOLAS O FORESTALES.	15	A
4011620000	NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) NUEVOS DE CAUCHO, CON ALTOS RELIEVES EN FORMAS DE TACO, ÁNGULO O SIMILARES DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN VEHÍCULOS Y MÁQUINAS PARA LA CONSTRUCCIÓN O MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	15	A

4011630000	NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) NUEVOS DE CAUCHO, CON ALTOS RELIEVES EN FORMAS DE TACO, ÁNGULO O SIMILARES DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN VEHÍCULOS Y MÁQUINAS PARA LA CONSTRUCCIÓN O MANTENIMIENTO INDUSTRIAL, PARA LLANTAS DE DIÁMETRO SUPERIOR A 61 CM.	15	A
4011690000	LOS DEMÁS NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) NUEVOS DE CAUCHO, CON ALTOS RELIEVES EN FORMAS DE TACO, ÁNGULO O	15	A
4011920000	LOS DEMÁS NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) NUEVOS DE CAUCHO DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN VEHÍCULOS Y MÁQUINAS AGRÍCOLAS O FORESTALES.	15	A
4011930000	LOS DEMÁS NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) NUEVOS DE CAUCHO DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN VEHÍCULOS Y MÁQUINAS PARA LA CONSTRUCCIÓN O MANTENIMIENTO INDUSTRIAL, PARA LLANTAS DE DIÁMETRO INFERIOR O IGUAL A 61 CM.	15	A
4011940000	LOS DEMÁS NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) NUEVOS DE CAUCHO DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN VEHÍCULOS Y MÁQUINAS PARA LA CONSTRUCCIÓN O MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	15	A
4011990000	LOS DEMÁS NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS)	15	A
4012110000	NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) RECAUCHUTADOS O USADOS DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN AUTOMÓVILES DE TURISMO (INCLUIDOS LOS DE TIPO FAMILIAR ("BREAK" O "STATION WAGON") Y LOS DE CARRERAS).	15	C

Fuente: Mincomercio-<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=1274>

- Acuerdo de Libre Comercio con Países Aelc:** El primero de julio de 2011 entró en vigor el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y dos de los países miembros de la Asociación Europea de Libre Comercio –AELC- o EFTA, Suiza y Liechtenstein. Si bien la negociación se desarrolló en conjunto con los cuatro Estados miembros de la AELC (Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia), la puesta en marcha del Tratado exige la ratificación por parte del Parlamento de cada país. Esta condición ha generado avances diferentes en cada país. Suiza ratificó el tratado el 29 de octubre y Liechtenstein el 26 de noviembre de 2009, y Noruega e Islandia aún no han comenzado el procedimiento, por lo que para esos dos países el Acuerdo entrará en vigor después de que se notifique a Colombia la culminación del proceso de ratificación. En este acuerdo también se incluye la exportación desde Colombia de los neumáticos, llantas y demás productos de caucho para la industria automotriz. Estos productos se encuentran en proceso de desgravación.
- TLC con Mexico:** Actualmente, el 92% del universo arancelario se encuentra desgravado totalmente, quedando algunas subpartidas por desgravar y otras subpartidas excluidas del programa de liberación, pertenecientes en su gran

mayoría al sector agropecuario. Para el sector automotor, el Acuerdo estableció dividir el programa de desgravación en dos grupos:

- Camiones y tractocamiones de más de 15 ton. de peso bruto vehicular y autobuses integrales, cuya desgravación a 10 años inició el 1º de enero de 1997 y termina el 1º de enero de 2007. Actualmente el arancel se encuentra en un nivel del 1.2%.
- Los demás bienes del ámbito automotor, para los cuales el tratado estableció que la Comisión Administradora debería definir las condiciones de acceso (desgravación y origen), de lo contrario, los aranceles se eliminarían completamente a partir del 1º de enero de 2007.

Tabla 12 Desgravación de autopartes-TLC G3 (Colombia-México-Venezuela) en sección neumáticos

FRACCIÓN COLOMBIA 2005	DESCRIPCIÓN	Tasa Base	Categ. de Desgravación	A partir del 01/01/2005	A partir del 01/01/2006	A partir del 01/01/2007	A partir del 01/01/2008	A partir del 01/01/2009	A partir del 01/01/2010
4011.69.00.00	Los demás neumáticos nuevos de caucho	13,2%	A	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4011.92.00.00	Los demás neumáticos nuevos de caucho de los tipos utilizados en vehículos y máquinas agrícolas o forestales	13,2%	A	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4011.93.00.00	Los demás neumáticos nuevos de caucho de los tipos utilizados en vehículos y máquinas para la construcción o mantenimiento industrial, para llantas de diámetro inferior o igual a 61 cm	13,2%	A	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4011.94.00.00	Los demás neumáticos nuevos de caucho de los tipos utilizados en vehículos y máquinas para la construcción o mantenimiento industrial, para llantas de diámetro superior a 61cm	13,2%	A	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4011.99.00.00	Los demás neumáticos nuevos de caucho	13,2%	A	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4012.11.00.00	Neumáticos recauchutados de los tipos utilizados en automóviles de turismo (incluidos los del tipo familiar ("break" o "station wagon") y los de carrera)	Excl	Excl						
4011.61.00.00	Neumáticos nuevos de caucho de los tipos utilizados en vehículos y máquinas agrícolas o forestales	13,2%	A	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4011.62.00.00	Neumáticos nuevos de caucho de los tipos utilizados en vehículos y máquinas para la construcción o mantenimiento industrial, para llantas de diámetro inferior o igual a 61cm	13,2%	A	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Decreto 4666 de 2005.

- Acuerdo con el Salvador-Nicaragua-Honduras: Las relaciones comerciales de Colombia con Guatemala, El Salvador y Honduras han estado enmarcadas en Acuerdos de Alcance Parcial suscritos en 1984 en el marco de la ALADI. Dichos Acuerdos cubren un grupo reducido de productos mediante preferencias arancelarias fijas. El Acuerdo fue firmado el 9 de agosto de 2007 en Medellín Colombia, radicado en el Congreso colombiano en febrero 20 de 2008 quien lo ratificó el 3 de junio. Obtuvo sanción presidencial el 30 de julio de 2008 con Ley 1241. Fue declarado exequible por la Corte Constitucional, el 8 de julio con Sentencia C-446 de 2009 que se notificó el 23 de septiembre de 2009.
- Colombia y Guatemala el TLC entró en vigor el 12 de noviembre de 2009.
- Colombia y El Salvador el 1 de febrero de 2010.
- Colombia y Honduras el 27 de marzo de 2010.
- **Acuerdo Caricom-Colombia:** Sus objetivos principales son promover y expandir el comercio y la inversión, facilitar la creación de joint ventures regionales, desarrollar actividades de cooperación económica y promover actividades de intercambio entre los sectores privados de la región. Las condiciones actuales de acceso preferencial al mercado de CARICOM están enmarcadas en el Acuerdo de Alcance Parcial (AAP) N° 31 sobre Comercio y Cooperación Económica y Técnica suscrito en el marco del Artículo 25 de la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), el cual se firmó en la ciudad de Cartagena de Indias el 24 de julio de 1994. Este acuerdo fue incorporado a la legislación nacional colombiana. La vigencia del acuerdo es a partir del 1° de enero de 1995 mediante el Decreto N° 2891 del día 30 de diciembre de 1994, y a partir del 1° de junio de 1998 y 1° de enero de 1999, mediante el Decreto N° 793 del 28 de mayo de 1998. Son doce los países miembros de CARICOM que participan como Signatarios del AAP. Estos son: Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice,

Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas.

Tabla 13 Listado de preferencias arancelarias según acuerdo CARICOM

Nº	NALADISA_96	NAND_ACT	DESCRIPCION DEL PRODUCTO SEGUN LO NEGOCIADO
1	09042000	0904200000	PIMIENTA
2	23099099	2309909000	MEZCLAS DE ALIMENTOS PARA PAJAROS
3	30049000	3004902990	EXCLUSIVAMENTE BARRITAS BLANDAS
4	38089091	3808909000	DEMÁS RATICIDAS, EXCEPTO PARA LA VENTA AL POR MENOR
5	40119100	4011910000	DEMÁS NEUMÁTICOS NUEVOS DE CAUCHO CON ALTOS RELIEVES EN FORMA DE TACO O SIMILARES, PARA TRACTORES
6	41080000	4108000000	CUEROS Y PIELS AGAMUZADOS (INCLUIDO EL AGAMUZADO COMBINADO AL ACEITE)
7	49081000	4908100000	CALCOMANÍAS VITRIFICABLES
8	49089000	4908901000	CALCOMANÍAS DE CUALQUIER CLASE PARA TRANSFERENCIA CONTINUA SOBRE TEJIDOS
9	49089000	4908909000	DEMÁS CALCOMANÍAS DE CUALQUIER CLASE
10	52042000	5204200000	HILO DE COSER DE ALGODÓN, ACONDICIONADO PARA LA VENTA AL POR MENOR
11	59090000	5909000000	MANGUERAS PARA BOMBAS Y TUBOS SIMILARES, DE MATERIA TEXTIL, INCLUSO CON ARMADURA O ACCESORIOS DE OTRAS MATERIAS

Fuente: Anexo IV del acuerdo con CARICOM.

- CAN-MERCOSUR:** El Mercosur ofrece a Colombia un mercado potencial de 216 millones de habitantes, con un Producto Interno Bruto cercano a los 569 mil millones de dólares, lo cual le permite una demanda por productos importados cercana a los US \$74.000 millones y unas exportaciones cercanas a los US \$100.000 millones durante los últimos años. El Acuerdo de Complementación Económica No. 59 CAN - Mercosur crea para Colombia oportunidades de exportación en sectores importantes de la economía y permite al país importar bienes de capital y materias primas e insumos a menores costos, generando incrementos de competitividad de la producción nacional. Este Acuerdo tiene como objetivo la conformación de un área de libre comercio de bienes, tanto agrícola como industrial, la cual se establece a través de un Programa de Liberación Comercial aplicable a los productos originarios de los territorios de las Partes Signatarias. Dicho Programa consiste en desgravaciones progresivas y automáticas, aplicables sobre los aranceles vigentes para la importación de terceros países en cada parte signataria.

El Acuerdo se enmarca en los principios de Trato Nacional, Asimetría y Nación Más Favorecida. El Acuerdo respeta la “asimetría” prevista en ALADI, producto de las diferencias existentes en los niveles de desarrollo económico de los países miembros. Esta asimetría se hace efectiva en plazos de desgravación diferenciados, así como en las normas de origen acordadas. El grueso de la producción colombiana se desgravará en 12 años y los productos altamente sensibles quedarán en la canasta de 15 años. Por su parte, las materias primas, insumos y bienes de capital no producidos se ubicarán en la canasta inmediata o de seis años. De esta forma, los plazos de desgravación de Colombia y de los países de MERCOSUR son los siguientes:

- Colombia: inmediata, 6 (intermedia), 12 (general) y 15 años (sensible)
- Brasil: inmediata, 4 (intermedia), 8 (general) y 15 años (sensible)
- Argentina: inmediata, 5 (intermedia), 10 (general) y 15 años (sensible)
- Uruguay: inmediata, 6 (intermedia), 12 (general) y 15 años (sensible)
- Paraguay: inmediata, 6 (intermedia), 12 (general) y 15 años (sensible) con 2 años de gracia

Las preferencias negociadas con anterioridad (Patrimonio Histórico) que han regulado el comercio con estos países durante los últimos años, se preservan y profundizan en el Acuerdo, de tal manera que éste será el punto de partida para las desgravaciones de los productos beneficiados de este tratamiento.

Adicionalmente, el Acuerdo preserva las preferencias arancelarias y otras condiciones de acceso establecidas en los Acuerdos Regionales de la Preferencia Arancelaria Regional –PAR- y la Nómina de Acceso a Mercados –NAM-.CUBA

Este Acuerdo se basa en el otorgamiento de preferencias, con respecto a los gravámenes y demás restricciones aplicadas por las Partes a la importación de los productos negociados, cuando estos sean originarios y provenientes de sus respectivos territorios. Las preferencias arancelarias consisten en una reducción

porcentual de los gravámenes de importación nacionales que las Partes aplican a sus importaciones desde terceros países bajo el principio de Nación Más Favorecida.

Como resultado, Colombia puede ingresar al mercado cubano con preferencias del 100% en: animales vivos, carne bovina, lácteos, flores, papas, hortalizas, bananos, café, arroz, aceite de palma, margarina, dulces, confetis, chocolate, productos de panadería, mermeladas, agua mineral y gaseada, cerveza, entre otros. Preferencias arancelarias del 80% en: aves y su carne, filetes de pescado, huevos de ave, miel natural, cebollas, frijoles, entre otros. Preferencias arancelarias entre el 30% y del 50% en: quesos, conservas de carne, conservas de frutas, jugos de frutas, bebidas alcohólicas, alimentos para animales

- **CANADA:** El 21 de noviembre de 2008 se suscribió el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Canadá, el cual consolida una iniciativa de mayor integración comercial alcanzada tras cinco rondas de negociación que se llevaron a cabo desde julio de 2007. En la misma ceremonia se dio lugar a la firma del Acuerdo de Cooperación Laboral y del Acuerdo de Cooperación Ambiental.
- **CHILE:** Colombia y Chile tiene suscritos los siguientes acuerdos: el Acuerdo de Complementación Económica No. 24, el Acuerdo de Libre Comercio y el Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones. El Acuerdo de Libre Comercio entre los Gobiernos de la República de Colombia y la República de Chile, suscrito el 27 de noviembre de 2006 y entró en vigor el 8 de mayo de 2009. El Acuerdo de Libre Comercio entre los Gobiernos de la República de Colombia constituye un Protocolo Adicional al Acuerdo de Complementación Económica ACE No. 24 suscrito entre Colombia y Chile, el 6 de diciembre de 1993.

- **ATPA y APTDEA:** El Andean Trade Preference Act -ATPA- es un programa unilateral de preferencias arancelarias concedido por Estados Unidos en el año de 1992 a los países andinos (Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú), Estados Unidos permite el ingreso sin arancel a algunos artículos, que sean cultivados, producidos o manufacturados en el país y que cumplan con los requisitos establecidos.

Tabla 14 Balanza comercial 2002 a 2011 por países y acuerdos comerciales (Mill de dólares FOB)

Origen	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total balanza comercial/1	78,2	102,8	1.139,7	1.391,5	-143,0	-824,3	470,5	1.665,2	1.468,9	4.955,5
Grupos comerciales										
Aladi	-170,8	-880,8	-183,5	-573,8	-	-403,1	1.349,7	420,1	-	-
					1.890,5				2.893,1	4.022,6
Comunidad Andina	977,9	460,8	1.424,9	2.009,0	705,2	719,8	759,1	637,6	1.245,0	1.258,9
MERCOSUR	-738,4	-904,1	-	-	-	-	-	-	-	-
			1.069,1	1.468,8	2.070,3	2.373,6	2.222,6	2.337,3	2.460,9	2.744,9
Unión Europea	-105,4	-292,7	116,5	69,4	66,5	552,2	-239,8	-210,4	-397,8	1.706,3
Principales países										
Estados Unidos	1.384,2	1.782,3	1.816,1	2.815,8	3.115,6	2.327,8	3.312,3	3.856,9	6.935,2	8.682,5
Venezuela	386,6	7,7	596,2	934,5	1.263,4	3.906,0	4.951,1	3.521,6	1.131,5	1.216,5
Perú	200,9	211,5	301,3	378,2	194,2	220,1	154,7	191,6	376,7	408,7
Chile	-78,8	-86,2	-69,5	-41,6	-217,9	-245,6	189,6	78,0	219,3	1.358,5
Ecuador	475,9	385,2	619,4	812,9	559,7	563,6	712,7	582,7	1.010,0	867,6
Japón	-384,8	-404,3	-342,8	-324,6	-550,0	-740,5	-700,0	-444,2	-575,9	-831,7
Alemania	-153,3	-326,2	-375,2	-394,4	75,0	-594,0	-851,5	-919,6	-	-
									1.344,7	1.714,9
México	-331,5	-351,4	-469,8	-	-	-	-	-	-	-
				1.072,4	1.615,7	2.451,8	2.369,3	1.663,4	3.055,9	5.144,2
Canadá	-82,5	-154,6	-182,5	-46,7	-174,4	-317,8	-398,5	-240,2	-220,2	-273,4
Brasil	-487,4	-622,9	-750,0	-	-	-	-	-	-	-
				1.131,1	1.572,4	1.778,9	1.537,1	1.453,0	1.207,6	1.246,6
China	-453,4	-546,1	-820,0	-	-	-	-	-	-	-
				1.226,2	1.558,5	2.236,6	3.725,4	2.529,5	3.061,0	5.676,5
Resto de países	-397,6	207,8	816,4	686,9	337,8	523,4	732,0	684,4	1.261,5	7.308,9

Fuente: DANE

- **Negociaciones en Curso:** Colombia está adelantando negociaciones con: Corea, Panamá, Turquía, Israel y los países de la alianza del pacifico (México, Chile, Perú). Así como una apertura comercial con China y Taiwan. Estos últimos fueron visitados por el presidente Santos en Mayo de 2012, como parte de una agenda de acuerdo comercial que busca nuevos destinos para los productos fundamentalmente agroindustriales y otros. El riesgo de una negociación con Corea y China, se intensifica al permitir la entrada de autopartes (como las llantas) cuyos precios dejan sin competencia los productos nacionales.

Tabla 15 Principales productos de importación y exportación con Corea.

Principales Exportaciones 2008	Principales Importaciones 2008
<ul style="list-style-type: none">■ Café 34.6%■ Chatarra de metales 31.1%■ Ferroníquel 26.9%.■ Productos del Café 2.1%■ Otros: Globos Látex, esmeraldas, cueros, guata de celulosa bombones, pañuelos higiénicos y toallas de desmaquillar, levadura, peces ornamentales, etc. <p>*Enero-Sept. (-23%) Café 48%, Metalúrgica 19% (desperdicios y desechos de cobre, aluminio y acero, etc.), Ferroníquel 18%, Químicos 9% (fungicidas, medicamentos, polipropileno, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none">■ Vehículos y sus partes 35.1%■ Maquinaria 25.8% (Químicos: 21.2% (politereftalato, polietileno, dodecilbenceno) Metalúrgica 11.2% (Laminados hierro- acero) <p>*Enero-Sept. (-29%) Automotriz 41%, maquinaria 29% (celulares, filtros de líquidos, lavadoras de ropa, acondicionadores de aire, aparatos de video, radio-grabadoras, refrigeradoras, etc.), químicos 19% (politereftalato de etileno, polietileno, etc.), productos de la metalurgia 3.4% y textiles 3.2%.)</p>

Fuente: Mincomercio- <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=735>

- El comercio global con Corea fue de US\$1.030 millones en 2008. De este monto aprox. US\$113 millones correspondieron a nuestras exportaciones a ese mercado, e importaciones por US\$920 millones, con un déficit de US\$807 millones para Colombia. Las exportaciones enero-septiembre de 2009 a Corea fueron US\$74 millones, con una disminución del 23% frente a igual período de 2008, representadas por: café 48%, chatarra de metales 19%, ferroníquel 18%, químicos 9%

- La reducción de nuestras exportaciones se explica por menores ventas de ferroníquel y chatarra en un 54% y 58%, respectivamente. Sin embargo, en montos pequeños aumentaron las ventas de flores, bananos, cueros de reptil en bruto, fungicidas y medicamentos.
- Nuestras importaciones enero-septiembre de 2009, de ese mercado alcanzaron los US\$482 millones, con una disminución de 29% frente al mismo período de 2008, representadas por: vehículos y sus partes 41%, maquinaria 29% (celulares, filtradores de líquidos, lavadoras de ropa, acondicionadores de aire, aparatos de video, radio-grabadoras, refrigeradoras, etc.), químicos 19% (politereftalato de etileno, polietileno, etc.), productos de la metalurgia 3.4% y textiles 3.2%.

“Con la visita a China que adelantó el presidente Juan Manuel Santos en busca de más mercados e inversión, se abrió la posibilidad de suscribir un acuerdo comercial con ese país. Justamente, hoy se firmará un memorando de entendimiento con el objetivo de iniciar un estudio que revise la viabilidad de suscribir un Tratado de Libre Comercio entre los dos países, según reveló el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados. La idea es que se evalúen las relaciones comerciales a partir de las sensibilidades y particularidades de las dos economías, de tal manera que antes de un año haya recomendaciones claras bajo las cuales se comenzaría a negociar. Y es que a pesar del crecimiento que en los últimos meses se ha registrado en el intercambio con ese país, no hay que olvidar que Colombia está atrasada en comparación con algunos de sus pares en la región.

El país sería el cuarto de América Latina en negociar un acuerdo de libre comercio con China, pues en este camino le precedieron Chile, Perú y Costa Rica. Por eso, es clave estar allí y tomar una parte de ese dinamismo, pero no solo viendo a China como comprador, sino como fuente de inversión y proveedor de tecnología. No han faltado los temores en algunos sectores ante la eventualidad de enfrentarse con ese ‘gigante’, por cuestiones de competitividad. No obstante, en la

práctica, la puesta en marcha de los acuerdos comerciales no representó, en ninguno de los casos, una ‘inundación’ de productos chinos.”

EMPRESA PRODUCTORA DE LLANTAS – ENTORNO INTERNACIONAL					
	A/O	AM	am	Om	OM
Fortalecimiento de los tratados de Libre Comercio con países latinoamericanos y de la unión europea.	O				X
Exploración de acuerdos comerciales con Corea, China y países asiáticos.	O	X			
Crecimiento de la balanza comercial de Colombia.	O			X	

2.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

La tecnología es el conocimiento de cómo llevar a cabo tareas y lograr metas. Con frecuencia este conocimiento proviene de la investigación científica. A la tecnología se le debe el haber aportado maquinas, edificios, materiales y procesos que han permitido alcanzar un alto nivel de vida. La estrategia de una empresa se ve reflejada en los productos y servicios que ofrece al mercado. Una forma de entender la integración entre la tecnología con que cuenta la empresa con relación a su estrategia de producto-mercado, es descomponer sus productos en las tecnologías que los conforman y así determinar el poder relativo -el grado de competencia distintiva- que la empresa tiene.

Harris, Shaw y Somers sugieren que una vez que varias tecnologías han sido identificadas, éstas pueden ser clasificadas en términos de su importancia para la ventaja competitiva. Después de esto se puede determinar la posición de la empresa con relación a sus competidores. La importancia tecnológica se debe expresar en términos del valor que ésta agrega a una clase de productos en particular y en valor potencial que puede agregar a otras clases de productos para el cliente o usuario. La importancia de una tecnología en particular es fuertemente afectada por su localización dentro del ciclo de vida de la tecnología. La posición relativa de la tecnología debe de expresarse en referencia con los competidores

en términos de, por ejemplo, patentes, “know-how” y secretos comerciales, efectos de las curvas de aprendizaje y talento clave.

La importancia relativa de una tecnología es fuertemente afectada por el nivel de inversión histórica y futura de la empresa. A continuación veremos tendencias tecnológicas desde la perspectiva de país Colombia y el sector que se relaciona la Empresa Productora de Llantas.

2.6.1 Tecnología en el Sector Empresarial Colombiano

En el año 2009, el DANE, apoyado en la cooperación de expertos nacionales en temas de desarrollo tecnológico e innovación, dio inicio a un trabajo de mejora en el instrumento de captura de la EDIT (Cuarta Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica - EDIT IV, con periodo de análisis 2007-2008). De acuerdo con el tamaño de las empresas, la encuesta obtuvo información de 5.194 empresas pequeñas (67,6%); las medianas sumaron 1.760 (22,9%) y las empresas grandes sumaron 729 (9,5%). De acuerdo con el grado de innovación alcanzado durante el período 2007-2008, 4,6% de las empresas se clasifican como innovadoras en sentido estricto; 33,2% como innovadoras en sentido amplio; 5,3% representaba las potencialmente innovadoras, y 56,8% se clasificaban como empresas no-innovadoras.

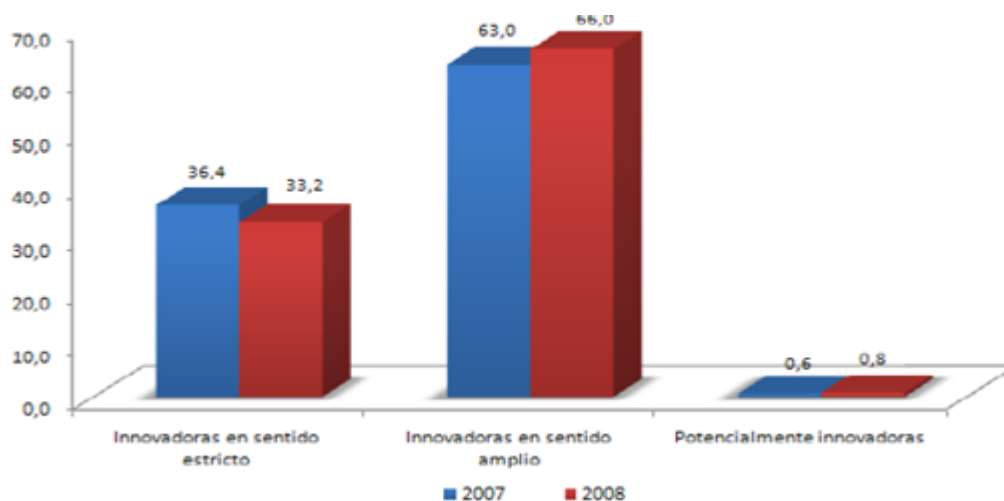
Por el tipo de composición del capital, 7.203 empresas (93,8%) eran nacionales y las 480 restantes (6,2%) eran empresas extranjeras. A precios corrientes, la inversión en Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación (ACTI) fue \$2.9 billones en 2007 y \$3.2 billones en 2008. Teniendo en cuenta la totalidad de empresas encuestadas, en promedio, una empresa invirtió en ACTI \$371,5 millones en 2007 y \$411,5 en 2008.

En el año 2008, la participación de las empresas innovadoras en sentido estricto en el total de la inversión para innovar fue 33,2% (\$1 billón); las innovadoras en

sentido amplio aportaron 66,0% (\$2.1 billones); y las potencialmente innovadoras, con 0,8% (\$27.824 millones).

En 2008, el grupo industrial de fabricación de papel y cartón y productos de papel y cartón hizo el mayor aporte a la inversión en ACTI, con 10,1% (\$320.763 millones), seguido de elaboración de bebidas (CIU 159) con 9,8% (\$310.602 millones) y otros productos químicos (CIU 242), que reportó 7,5% (\$238.057 millones).

Grafica 25 Participación porcentual de las empresas industriales en la inversión para innovar, según tipo de empresas 2007 y 2008



Fuente: DANE – Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la Industria Manufactura Colombiana – EDIT IV

Por otro lado, “de acuerdo con en el Índice de Competitividad de la Industria de las Tecnologías de la Información (TI) el país pasó del puesto 52 al 49. Dicho indicador analiza a 66 países en una serie de indicadores que cubren áreas críticas para la innovación del sector. Sobresale la infraestructura como uno de los puntos más débiles. Los indicadores analizados, que hacen parte de las TI, fueron: entorno comercial, infraestructura, capital humano, investigación y desarrollo, entorno legal y apoyo público para el desarrollo industrial. La calificación en el entorno de la investigación y desarrollo, Colombia subió 21 lugares alcanzando el puesto 43, sin embargo, es el indicador con la calificación

más baja (15.1 sobre 100). A pesar de que la calificación en infraestructura de TI aumentó tres puntos, su ubicación en el listado cayó un puesto. Según las BSA, “el gasto en hardware, software y servicios (como Internet) es relativamente bajo en términos globales como regionales, a pesar de que ha aumentado en los últimos años”.

2.6.2 Tecnología del Caucho³²:

De acuerdo al estudio emitido por el Ministerio de agricultura y desarrollo rural realizaron un análisis de las principales variables tecnológicas que inciden en la industria del caucho y lograron establecer que para la cadena, el 80% de las variables identificadas resultan incidentes en su competitividad. Dentro de las más influyentes se encuentran la disponibilidad de materia prima que cumpla con estándares de calidad, la disponibilidad de material vegetal con certificación, las tecnologías asociadas al proceso de certificación de material vegetal y las soluciones tecnológicas para el mejoramiento fitosanitario del cultivo, correspondiendo las dos primeras a las mayores limitaciones de la cadena de caucho colombiana.

Las variables relacionadas con la implementación de estándares de calidad, tanto en el proceso de beneficio como en los procesos de transformación industrial, cuentan con una influencia importante en la actualidad, mientras que variables como los sistemas agroforestales de cultivos de caucho, la diversificación de los productos de caucho y la tecnología para la disposición final de productos elaborados con caucho, no son tan relevantes en la actualidad de la cadena según la valoración realizada por los actores. A continuación se centra el análisis del impacto actual de las variables tecnológicas en cada uno de los aspectos estratégicos considerados a saberse: calidad, costos de producción, productividad y posicionamiento en el mercado:

³² Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de caucho natural y su industria en Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2009.

- En cuanto al impacto en la calidad, los integrantes de la cadena consideraron que las variables de mayor influencia son: la disponibilidad de material vegetal con certificación para el cultivo del caucho, la implementación de estándares de calidad en los procesos de beneficio y de transformación industrial, así como la tecnología para el beneficio del caucho y la disponibilidad de materias primas certificadas para la industria transformadora. La variable que tiene menor influencia en la calidad, hace alusión a la existencia de sistemas agroforestales de cultivos en asocio con caucho, como alternativa económica para apalancar los cultivos principalmente en los pequeños y medianos cultivadores.
- En relación al impacto sobre los costos de producción, la variable más influyente es insumos agrícolas para el cultivo de caucho. Otras variables de importancia en los costos son soluciones tecnológicas para el manejo fitosanitario del cultivo, disponibilidad de semillas certificadas para el cultivo y disponibilidad de materia prima que cumpla estándares de calidad y tecnología para el beneficio del caucho. La variable de menor impacto en los costos de producción según la valoración de los integrantes de la cadena productiva, es la diversificación de productos ofrecidos por la industria.
- La variable que tiene mayor impacto en la productividad es la existencia de soluciones tecnológicas para el mejoramiento fitosanitaria del cultivo. Otras variables de influencia para este aspecto son las tecnologías asociadas al proceso de certificación de material vegetal, la ampliación de las variedades del material vegetal y la implementación de buenas prácticas agrícolas, todas relacionadas de manera directa con el eslabón de cultivadores. La variable con menor impacto de acuerdo a la valoración realizada es la diversificación de productos ofrecidos por la industria transformadora.

- Finalmente, para el impacto sobre el posicionamiento en el mercado, la variable con mayor influencia es la implementación de estándares de calidad en el proceso de beneficio. También se consideran importantes las variables de implementación de estándares de calidad en la industria, la tecnología empleada para la transformación y para la disposición final de productos, así como las tecnologías asociadas al proceso de certificación de material vegetal y a disponibilidad de material vegetal con certificación. La variable menos influyente en el posicionamiento es el sistema de información para la cadena.

Tabla 16 Factores Críticos para la Cadena Productiva de Caucho Natural y su Industria

Factores Tecnológicos	
1	Implementación de buenas prácticas agrícolas en el cultivo de caucho
2	Disponibilidad de material vegetal con certificación
3	Disponibilidad de semillas certificadas para cultivo del caucho
4	Soluciones tecnológicas para el mejoramiento fitosanitario del cultivo
5	Ampliación de las variedades de material vegetal
6	Tecnologías asociadas al proceso de certificación de material vegetal
7	Sistemas agroforestales de cultivos en asocio con caucho
8	Insumos agrícolas para el caucho natural
9	Tecnología para el beneficio de caucho
10	Implementación estándares de calidad para el proceso de beneficio
11	Disponibilidad de materia prima que cumpla con estándares de calidad
12	Implementación de estándares de calidad para los procesos de transformación industrial
13	Tecnología para la disposición final de productos elaborados con caucho
14	Diversificación de productos de caucho ofrecidos por la industria colombiana
15	Tecnología empleada en la transformación por la industria de caucho colombiana
16	Sistemas de información para la cadena del caucho

Para la identificación de las tendencias en investigación y desarrollo tecnológica básica y aplicada desarrollada en el sector del caucho determinaron áreas temáticas de interés para el fortalecimiento de la cadena productiva. Se identificaron las áreas de manejo de cultivo para la producción de caucho natural, beneficio de caucho natural, aprovechamiento integral de la madera del caucho y post consumo de caucho, las cuales se relacionan con los eslabones de proveedores de material vegetal, Cadena de Caucho, cultivadores de caucho, beneficiadores, transformadores de caucho recuperado y comercializadores.

2.6.3 Tecnología en Reencauche

El mercado del reencauche en Colombia tiene un índice muy bajo comparado con otros países, según los datos suministrados por el gremio. Estados Unidos cuenta con una relación de 1,4 de reencauche por 1 llanta nueva, Brasil por su parte realiza 2 reencauches por llanta nueva producida, en Europa se cuenta con una relación de 0,7 de reencauche por llanta nueva y en Colombia tan solo se tiene una relación de 0,3 de reencauche por llanta nueva (ANRC,2008).

Sin embargo, existen cerca de 65 empresas en la industria del reencauche en todo el país (Mejía, 2007), muchas de ellas trabajando su capacidad instalada en tan sólo el 47.9%. El parque automotor colombiano relacionado con el transporte público se estima en unos 514.845 vehículos que representan un potencial de llantas de 1'472.586 teniendo en cuenta tan solo del rin 15 en adelante. Si la duración promedio de estas llantas de transporte público es de 10 meses se tiene un consumo aproximado de 1'767.103 llantas de reencauche (MAVDT, 2004) solo en el sector de transporte público. En Colombia se reencauchan cerca de 684.000 unidades al año (ANRC, 2008).

La Asociación Nacional de Reencauchadores de Colombia cuenta en la actualidad con cerca de 30 reencauchadoras asociadas que representan el 39% de las existentes en el sector. Aunque el sector cuenta con un importante grado de informalidad, se considera que las empresas legalmente constituidas son 65 de las cuales entre un 20% y 30 % poseen un nivel tecnológico alto, dentro de ellas se encuentra la empresa antioqueña Mercallantas que es considerada como una de las reencauchadoras de mayor nivel tecnológico en Suramérica

La industria reencauchadora cuenta con la tecnología necesaria para esta transformación de llantas, además de ser una industria de amplia tradición en el país. Sin embargo, la falta de cultura de reencauche ha impedido que la totalidad de llantas que ingresan al proceso sean aprovechadas, pues por tratarse de

artículos de seguridad se debe cumplir con estándares de calidad claramente diferenciados, cuyo cumplimiento se debe garantizar desde la recepción del material hasta la entrega del producto final. También se considera necesario la adopción de medidas por parte de los organismos de seguridad para lograr el cumplimiento de las leyes de transporte vigente.

Además de la industria reencauchadora se encuentran otras industrias dedicadas a la transformación de caucho recuperado en otros elementos de valor tales como bolsos, carteras, zapatillas y billeteras. Estas industrias han incrementado lentamente su participación y tienen como objeto atender a un público interesado en la compra de bienes que en cierta medida contribuyan al cuidado del medio ambiente, siendo artículos diferenciados por sus diseños y utilidad.

Se destacan la empresa Cyclus y Mundo Limpio, esta última utiliza las llantas reencauchadas para la elaboración de pisos sintéticos entre otros productos. En cuanto a las oportunidades y limitaciones del eslabón de transformadores de caucho recuperado, se presenta una gran potencialidad debido al incremento del parque automotor nacional, sin embargo, pese a que la industria reencauchadora ha realizado grandes esfuerzos por consolidarse mediante actividades asociativas, en Colombia la cultura de reencauche es aún poca.

Por otro lado, existen iniciativas empresariales enfocadas en el aprovechamiento de los residuos de materiales de caucho, que han generado aceptación por parte de los consumidores. Resumido en las oportunidades y limitaciones identificadas para el eslabón de transformadores de caucho recuperado.

OPORTUNIDADES	LIMITACIONES
Existe un buen nivel tecnológico en la industria reencauchadora pues se considera que entre el 20% y 30% de las reencauchadoras legalmente constituidas cuentan con plantas automatizadas, es el caso de Mercallantas en la ciudad de Medellín, se considera una de las reencauchadoras con mayor nivel tecnológico.	La importación de llantas nuevas traídas desde China a precio menor que el alcanzado por el reencauche afecta de manera directa a las industrias reencauchadoras que ve disminuida su participación en el mercado
Posibilidad de aprovechamiento de material en productos de uso masivo tales como maletas y calzado, potencialidad aprovechada por empresas como Cyclus que presenta ideas innovadoras en el mercado.	Incremento en las importaciones de bandas de rodamiento (insumo necesario para el proceso de reencauche) procedentes de países como México y Perú a precios menores al costo de fabricación del producto a nivel nacional, debido principalmente al aumento y escasez de polibutadieno en el mundo.
Iniciativas de investigación acerca del aprovechamiento del caucho en mezclas asfálticas presentadas por el grupo de investigación y desarrollo en infraestructura vial, y reconocidas por el Ministerio de Transporte.	Comercialización de segundas de reencauche que pueden debilitar la percepción de los consumidores frente al sector. Bajo nivel de reencauchabilidad del país estimado en un 20%
Ahorro energético ocasionado por el uso del reencauche; de acuerdo con la industria reencauchadora, para la fabricación de llantas reencauchadas se emplean cerca de 7 galones de petróleo representados en las mezclas de caucho necesarias para su elaboración, mientras que para la obtención de una llantas nuevas se emplean entre 22 y 27 galones de petróleo aproximadamente.	
Expedición del reglamento técnico de llantas por parte del Ministerio de Comercio Industria y Turismo con el fin de prevenir o minimizar riesgos para la vida e integridad humana, reduciendo el peligro de accidente por fallas en la maniobrabilidad del vehículo ocasionado por las llantas. • La industria reencauchadora está implementado sistemas de gestión ambiental realizando estudios de factibilidad para el montaje de una planta de manejo de llantas en desuso, de acuerdo con lo establecido en el decreto 1299.	

2.6.4 Tecnología en fabricación de llantas/Neumaticos

Las grandes innovaciones tecnológicas³³ en materia de neumáticos continúan desarrollándose en función del cuidado al medio ambiente, sin sacrificar la seguridad y el desempeño, tanto en vehículos de pasajeros como de carga y

³³ *Tecnología en Llantas* (s.f). Recuperado el día 12 de Agosto de 2012 de <http://www.informador.com.mx/suplementos/2010/207076/6/la-nueva-tecnologia-en-llantas.htm>

deportivos. Los grandes productores están muy enfocados a resultados de innovaciones tecnológicas, procesos industriales de fabricación, pruebas de garantía de calidad. A continuación veremos las principales tecnologías del 2012 en producción de llantas:

TECNOLOGIA	CONCEPTO
G32 Cargo	Se caracteriza por la posibilidad de rodar en superficies mojadas y secas, además de que su tiempo de vida se incrementó hasta 20 por ciento. Por su diseño, está pensada en satisfacer necesidades de vehículos de transporte ligeros
Tecnología ecológica “Biolsoprene”,	Ganó un reconocimiento en el Salón de Ginebra 2010, como el “Enviromental Archievement of the Year”, por su tecnología en cuanto al uso de componentes especiales que la hacen amigable con el medio ambiente. Al tacto, este neumático no se siente distinto, simplemente es la materia de la que está compuesta lo que lo hace diferente, ya que sustituye los petroquímicos por una biomasa renovable.
Tecnología “Run-Flat	Colabora en la posibilidad de rodar más kilómetros luego de sufrir una ponchadura. Con la rueda llamada RunOnFlat, un auto puede circular con poco aire, e incluso sin aire en su llanta, por hasta 80 kilómetros de distancia a una velocidad máxima de 80 kilómetros por hora. Hoy, la Eagle F1 EMT de GY fue seleccionada como llanta exclusiva para los Corvettes 1997 y 1998.
Llanta lunar para vehículo lunar Apollo Roving Vehicle (LRV por sus siglas en inglés).	La Empresa Productora de Llantas, el líder en innovación tecnológica de llantas planas en la Tierra, está trabajando con el centro de investigación Glenn Research Center de la NASA (GRC), para mejorar significativamente las tecnologías y poder llevar su conocimiento al resto del universo. Parte del programa Innovative Partnership Program fundado por la NASA para desarrollar llantas no neumáticas a ser usadas primero en la Luna, y eventualmente en Marte, fue establecido para impulsar las mejores tecnologías y enfrentar las necesidades críticas de las misiones de la NASA.
Tecnología FuelMax	Es el nuevo desarrollo de la Empresa Productora de Llantas, que consiste en una gama de llantas con los más altos estándares de calidad e innovación que ofrecen una menor resistencia al rodamiento y consecuentemente el ahorro de combustible. Una de las características de esta línea de llantas es el compuesto especial de su banda de rodamiento, que reduce la resistencia al rodar y optimiza el uso de energía,

	representando así un ahorro entre el 4% y 7% de combustible a lo largo de la vida útil de la llanta.
Tecnología AxioBib (IF – Improved Flexion) SprayBib (VF – Very high Flexion) CerexBib (IF – Improved Flexion)	<p>La tecnología MICHELIN Ultraflex permite desarrollar neumáticos que contribuyen significativamente a la mejora de la productividad y de la rentabilidad de las explotaciones agrícolas. Y esto, especialmente, gracias al respeto a los suelos, a la reducción del consumo de carburante de las máquinas y a la duración de los neumáticos.</p> <p>La actividad agrícola se reparte principalmente en cuatro periodos durante el año: la reestructuración de los suelos, la preparación de los suelos y la siembra, el tratamiento y la cosecha. Para cada una de estas fases, Michelin ofrece a partir de ahora una gama específica de neumáticos dotados de su tecnología exclusiva MICHELIN Ultraflex. Esta familia de neumáticos se reconoce fácilmente por las siglas IF (Improved Flexion) y VF (Very Improved Flexion).</p>

2.6.5 Postconsumo de llantas

En cuanto a la dinámica internacional para el reciclaje de los desechos del caucho, se puede notar que es un tema de gran importancia y de frecuencia ascendente. Los registros tratan de técnicas y procedimientos para el reencauche de llantas y alternativas para usar los neumáticos desechados. La disposición post-consumo de los residuos de caucho es un tema estudiado en Colombia con relativa frecuencia. Por ello, es recomendable que la cadena colombiana se preocupe por generar desarrollos tecnológicos para que se fortalezca su responsabilidad ambiental y evalúe las posibilidades de desarrollo económico a través de la presentación de nuevos productos provenientes del aprovechamiento de estos residuos, por ejemplo, utilización de residuos de neumático en polvo como absorbente de derrames de petróleo o su uso para hacer mezclas que puedan ser reutilizadas por el eslabón de industria. Se evidencia una concentración en la temática de asfaltos a nivel internacional tanto para las publicaciones como para patentes, en lo que tiene que ver con el reciclaje del caucho, específicamente con llantas.

2.6.6 Tecnología en el sector automotriz

“El Sector de Autopartes y ensamble de Vehículos ha sido identificado como uno de los 8 sectores que hace parte del Programa de Transformación Productiva de Colombia; esta iniciativa busca que hacia el 2032 Colombia sea reconocida como un país líder exportador en el mercado de autopartes, generando ingresos por USD 10 mil millones con un posicionamiento de campeón regional en segmentos específicos. Para lograr esto se ha estructurado un plan de negocios con 25 iniciativas cuya ejecución buscará:

- Desarrollar alternativas sólidas de ensamble, con una propuesta especializada y competitiva a nivel regional, que le permitirá enfocarse en la exportación de vehículos.
- Consolidar la presencia en nichos exportadores de autopartes.
- Enfocar esfuerzos en partes especializadas distintivo para ciertas tecnologías emergentes.

Colombia cuenta con empresas tanto nacionales como extranjeras certificadas de acuerdo a los más altos estándares internacionales bajo la norma TS 16949, que tienen experiencia en manejo de las tres tecnologías: americana, europea y asiática. Entre las empresas extranjeras se destacan GoodYear, Michelin, Yazaki, Saint Gobain, Vitro, Dana, Dupont, entre otras”³⁴. La industria automotriz combina diversas actividades especializadas así como insumos altamente tecnificados. La cadena productiva considera desde la fabricación de partes y piezas utilizadas en el ensamblaje hasta el ensamblaje de vehículos (vehículos ligeros, camiones, buses y motocicletas). En este proceso participan proveedores de insumos de otras industrias como la metalmecánica, la petroquímica (plásticos y cauchos) y la de textiles. Dado el pequeño tamaño del mercado de vehículos y autopartes, la industria automotriz se ha caracterizado por bajas escalas de producción, con una amplia gama de modelos. En particular, el grado de especialización de las firmas

³⁴ Tomado de Invierta en Colombia. Proexport- Volumen 1- 2011

de autopartes es potencializado a través de esquemas de subcontratación, en un sistema productivo donde las ensambladoras se dedican al armado.

EMPRESA PRODUCTORA DE LLANTAS – ENTORNO TECNOLÓGICO					
	A/O	AM	am	om	OM
Procesos productivos con tecnología innovadora en control de calidad y eficiencia en producción.	O				X
Sistema integral de comunicación e información a nivel corporativo en el sector llanero	O			X	
Investigación continua en nuevos productos	O				X
Competencia innovadora de llanta inteligente que no tiene la Empresa Productora de Llantas en la actualidad.	A		X		

2.7 ENTORNO JURIDICO

Dentro del marco regulatorio que impacta el sector de nuestro interés, ya sea de forma directa o indirecta, el gobierno nacional ha expedido algunas leyes cuya incidencia puede ser positiva o negativa y el impacto se estudiará de acuerdo con la pertinencia de las mismas³⁵.

1. Acto legislativo 05 de julio de 2011, por el cual se constituye el sistema general de regalías. “La explotación de un recurso natural no renovable causará, a favor del Estado, una contraprestación económica a título de regalía, sin perjuicio de cualquier otro derecho o compensación que se pacte. La ley determinará las condiciones para la explotación de los recursos naturales no renovables. Los ingresos del Sistema General de Regalías se distribuirán así: un porcentaje equivalente al 10% para el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación; un 10% para ahorro pensional territorial, y hasta un 30% para el Fondo de Ahorro y Estabilización. Los recursos restantes se distribuirán en un porcentaje equivalente al 20% para las asignaciones directas de que trata el inciso segundo del presente artículo, y un 80% para los Fondos de Compensación Regional, y de Desarrollo Regional. Del total de los recursos destinados a estos dos últimos Fondos, se destinará un porcentaje equivalente al 60% para el Fondo de Compensación Regional y un 40% para el Fondo de Desarrollo Regional.” En este capítulo se abre una posibilidad de reactivar la construcción de grandes obras y vías, en departamentos que no contaban con el presupuesto de las

³⁵ *Leyes y Normas* (s.f) Recuperado el día 25 de Marzo de 2012 de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Paginas/2011.aspx>.

regalías. Demandando el uso de maquinaria pesada y desplazamiento de un parque automotor importante para este tipo de proyectos.

2. Ley 1474. POR LA CUAL SE DICTAN NORMAS ORIENTADAS A FORTALECER LOS MECANISMOS DE PREVENCIÓN, INVESTIGACION y SANCIÓN DE ACTOS DE CORRUPCIÓN Y LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL DE LA GESTION PÚBLICA. Esto permite la pluralidad en la participación de todos los procesos licitatorios de empresas estatales, donde se definen negociaciones de montos importantes. Permitiéndolo a las empresas privadas y publicas, encontrar en las licitaciones publicas un mercado de alta relevancia para su negocio, sin temor a encontrar barreras de corrupción, clientelismo y favoritismo político.
3. Ley 1462. Por medio de la cual se aprueba el "ACUERDO BILATERAL PARA LA PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN DE INVERSIONES ENTRE EL GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA Y EL GOBIERNO DE LA REPUBLICA POPULAR DE CHINA. Esto abre las puertas a inversionistas chinos que estén explorando la idea de crear plantas para reencauche o fabricación de llantas.
4. Ley 1450. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. En el que se mencionan temas como: crear fondos de inversión y crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas que promueven la innovación, implementar una nueva fórmula de liquidación de los impuestos prediales (con incrementos importantes), adoptar el Programa de Racionalización de Regulaciones y Trámites para mitigar y erradicar normas que refieran tramites injustificados, establecer un Subsidio Integral de Reforma Agraria, con cargo al presupuesto del INCODER, que podrá cubrir hasta el 100% del valor de la tierra y/o de los requerimientos financieros para el establecimiento del proyecto productivo agropecuario.
5. Ley 1449. Por medio de la cual se aprueba el "Acuerdo para la Promoción y Protección de Inversiones entre la República de Colombia y la República de la India". Con este intercambio tecnológico se abren posibilidades de mejora en las áreas de investigación y desarrollo de llantas y se explorarían nuevos insumos que se puedan comercializar a través de la India.
6. Artículo 9º. Descuento en el impuesto sobre la renta y complementarios de los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina. Los empleadores que vinculen laboralmente a nuevos empleados que al momento del inicio del contrato de trabajo sean menores de veintiocho (28) años, podrán tomar los aportes al SENA, ICBF y

Cajas de Compensación Familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión.

EMPRESA PRODUCTORA DE LLANTAS - ENTORNO JURÍDICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Incentivos Arancelarios para exportadores colombianos.	O				X
Beneficios parafiscales Ley del primer empleo.	O			X	
Incentivos para promover la agricultura y la agroindustria.	O			X	
Ley para la promoción de inversión entre Colombia y China.	A	X			

2.8 ANÁLISIS DE VARIABLES EXTERNAS

No.	Variable	Amenaza s/Oportunidades	AM	Am	OM	Om
1	Crecimiento demográfico sostenido en un 1,25% anual.	O			X	
2	Incremento de las viviendas en la cabecera municipal en un 39,4 por ciento	O				X
3	Crecimiento del parque automotor	O			X	
4	Fortalecimiento de los tratados de Libre Comercio con países latinoamericanos y de la unión europea.	O			X	
5	Incremento ingreso per cápita en colombianos	O			X	
6	Incremento en Servicio y Compra de llanta	O				X
7	Vehículo como elemento de status social	O			X	
8	Crecimiento del PIB. La economía sigue creciendo en actividades de mercado potencial para la empresa.	O			X	
9	Revaluación del peso. Sigue en caída el dólar durante 2012.	A	X			
10	Crecimiento importaciones Chinas. La balanza comercial se inclina a favor de China.	A	X			
11	Alza precios materias primas. El caucho y otros insumos siguen al alza y en escasez.	A	X			
12	Reusó de residuos sólidos posconsumo	O				X
13	Desarrollo de reencauche como práctica económica.	O			X	
14	Contaminación sin control.	A	X			
15	Proyecto de reusó de agua. Actualmente se estudia el proyecto de cerrar el ciclo del agua a través del reusó de la corriente vertida.	O				X
16	Control de Emisión de Gases	A		X		
17	Procesos productivos con tecnología innovadora en control de calidad y eficiencia en producción.	O			X	
18	Sistema integral de comunicación e información a nivel corporativo en el sector llantero	O				X
19	Investigación continúa en nuevos productos	O			X	
20	Competencia innovadora de llanta inteligente que no tiene la Empresa Productora de Llantas en la actualidad.	A		X		
21	Incentivos Arancelarios para exportadores colombianos.	O			X	
22	Beneficios parafiscales Ley del primer empleo.	O				X
23	Incentivos para promover la agricultura y la agroindustria.	O				X
24	Ley para la promoción de inversión entre Colombia y China.	A	X			
25	Exploración de acuerdos comerciales con Corea, China y países asiáticos.	A	X			
26	Crecimiento de la balanza comercial de Colombia.	O				X

2.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Tabla 17 Matriz de Evaluación de Los Factores Externos (EFE)

MATRIZ EFE: Evaluación de factores Externos	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
Amenazas			
Crecimiento importaciones Chinas. La balanza comercial se inclina a favor de China.	0.08	1	0.08
Alza precios materias primas. El caucho y otros insumos siguen al alza y en escasos.	0.08	1	0.08
Exploración de acuerdos comerciales con Corea, China y países asiáticos.	0.07	1	0.07
Revaluación del peso. Sigue en caída el dólar durante 2012.	0.06	1	0.06
Contaminación sin control.	0.03	2	0.06
Ley para promover inversión entre Colombia y China	0.03	2	0.06
Oportunidades			0.00
Desarrollo de reencauche como práctica económica.	0.03	3	0.09
Procesos productivos con tecnología innovadora en control de calidad y eficiencia en producción.	0.05	3	0.15
Investigación continua en nuevos productos	0.05	3	0.15
Incremento de ingreso percapita en los colombianos	0.08	4	0.32
Crecimiento sostenido del PIB. La economía sigue creciendo en actividades de mercado potencial para la empresa	0.08	4	0.32
Fortalecimiento de los tratados de Libre Comercio con países latinoamericanos y de la unión europea.	0.07	4	0.28
Vehículo como elemento de status social	0.08	4	0.32
Crecimiento del parque automotor	0.08	4	0.32
Crecimiento demográfico sostenido en un 1,25% anual.	0.06	4	0.24
Incentivos Arancelarios para los exportadores colombianos	0.07	4	0.28
			2.88

1.00

2.9.1 Conclusiones Matriz EFE

Por lo tanto, el valor obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Externos de 2.88, indica que las amenazas y oportunidades están balanceadas, con un potencial medio en su búsqueda de salir adelante, siempre y cuando se tomen en cuenta los correctivos administrativos en lo referente a las amenazas. Porque según David Freud, el valor 2.5 define un promedio neutral de la empresa con respecto a las oportunidades que ofrece el medio. Por encima de este puntaje hay una posición de ventaja con el entorno y por debajo de 2.5 hay una posición de desventaja.

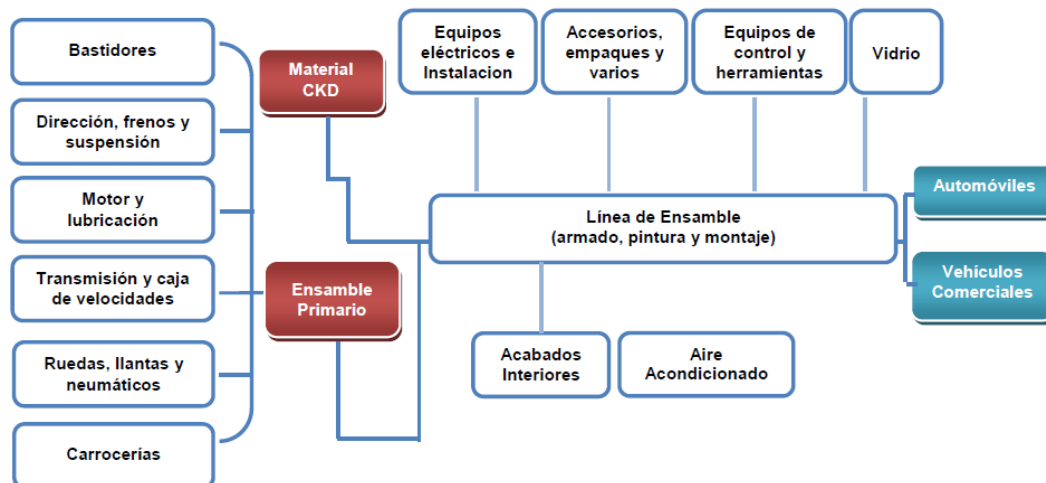
3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR

Introducción

Para este Plan de Direccionamiento Estratégico, estaremos analizando el sector de partes, piezas y accesorios que también incluye las principales comercializadoras de llantas y por ende constituyen la competencia directa de la Empresa Productora de Llantas; la cual pertenece al sector plástico y caucho según clasificación del DANE (Subsector productos de caucho) y cuyo directo competidor a nivel nacional es Michellin.

El plan de direccionamiento actual busca establecer estrategias de la compañía en estudio, con enfoque en los sectores autopartes y automotriz, reconocidos como los principales nichos de mercado para la empresa en estudio. De otro lado, el sector de autopartes en Colombia comprende la fabricación de partes y piezas para vehículos, utilizadas en el ensamble y como repuestos. Usando insumos producidos en otras cadenas productivas como las de metalmecánica, petroquímica (plástico y caucho) y textiles.

Ilustración 1 cadena Productiva Sector Automotriz - Autopartes)



Fuente: Departamento Nacional de Planeación.

3.1 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Para el siguiente análisis del sector, se tienen en cuenta, las distintas variables que se utilizan en las Cinco Fuerzas, con el fin de dar al lector un panorama global, del comportamiento del sector en estudio, de los compradores, competidores, proveedores existentes y potenciales, que permiten tener un concepto claro a cerca de la conducta de la empresa frente a todos los ítems anteriores.

3.1.1 Amenaza Competidores Potenciales

En el mercado de autopartes (y específicamente en llantas), existe una permanente lucha contra nuevos competidores, y los diferenciadores del negocio están concentrados en el servicio, la tecnología, la calidad, pero el de mayor impacto es el precio; el cual es usado como única estrategia de marketing por la mayoría de competidores entrantes. En el sector al que pertenece Goodyear, podemos identificar las siguientes barreras de entrada:

- **Economías de escala:** las fábricas de llantas existentes en Colombia, tienen una gran estabilidad financiera y una excelente cadena de producción, que les permite fabricar una importante cantidad de productos a bajo coste. Adicionalmente, pueden asumir los costos de importación y nacionalización de las llantas que no producen en Colombia, manteniendo un margen integral del negocio (ponderando los márgenes de productos hechos en Colombia con los importados). Los consumidores de llantas, especialmente del tipo de llanta de camión o agrícola (Ingenios, transporte de carga,) tienen en cuenta la calidad y el costo-beneficio de los productos adquiridos, pues aprovechan las negociaciones en grandes cantidades. Así, cualquier competidor interesado en montar su planta de producción en Colombia, encontrará dificultad para encontrar el equilibrio financiero necesario, en un corto plazo.

Tabla 18 Ingresos operacionales 2011 en principales empresas de llantas

RANKING	COMPANIA	INGR OPER -2011 (\$MILLONES)
1	MICHELIN	414.213
2	GOODYEAR	376.359
3	INTERNACIONAL DE LLANTAS	129.958
4	BRIDGESTONE-FIRESTONE	112.501
5	PIRELLI COL	83.642
6	AUTOMUNDIAL	63.127
7	REDLLANTAS	61.834
8	LLANTAS UNIDAS	53.253
9	MERQUELLANTAS	45.999
10	INFINEUM COLOMBIA	40.315
11	MERCALLANTAS	33.004
12	LLANTAS SAGU	26.745
13	TERMILLANTAS	25.020
14	JUANBE CENTRO DE LLANTAS	24.979
15	IMPORTADORA NAL DE LLANTAS	24.402
16	IMPORTADORA DE LLANTAS ESP	23.618
17	REENCAUCHES GIGANTES	21.105

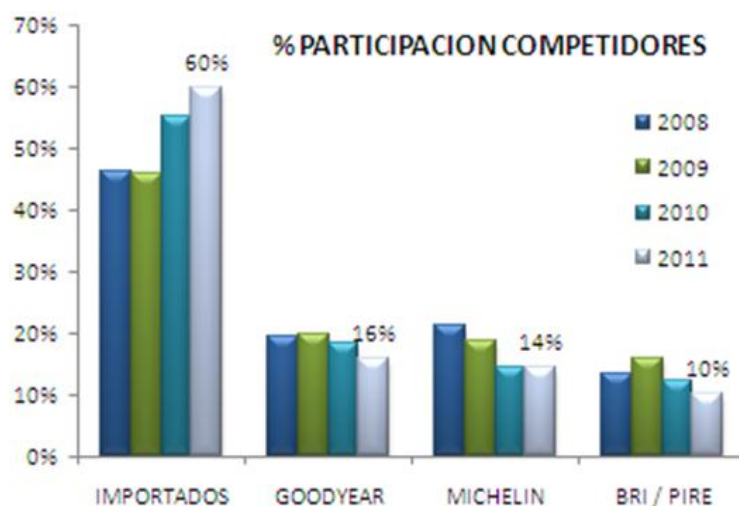
Fuente: Dinero-5 mil empresas (mayo 2012)

- Diferenciación del producto:** Precio, calidad, durabilidad, desempeño del producto, y servicio, son variables importantes que pueden determinar diferencias entre competidores, pero en el caso llantero, las grandes multinacionales están muy a la par con la tecnología y exigencias del consumidor. Para un posible entrante, la inversión en tecnología tendría que ser muy alta pues en la industria llantero no se venden solo llantas sino soluciones de transporte seguro y esto hace que la exigencia sea mayor. Además el posicionamiento de marca tendría que estar acompañado de una fuerte campaña publicitaria que podría ser muy costosa pues las multinacionales están muy posicionadas y son marcas de mucha trascendencia y reconocimiento. En el caso de Goodyear, hay una recordación en la mente del comprador con slogans como “Número uno en llantas”. Para este caso, los comercializadores encuentran la barrera mas importante en el respaldo; el cual se asocia a una serie de diferenciadores que ofrecen las marcas nacionales como Goodyear y Michelin: garantías (por tiempo o kilometraje), reposiciones (por accidentes o fallas de fabricación), servicios (como despinchadas). La cual

es de alta importancia para los grandes compradores, máxime cuando Colombia se está enfocando en una carrera de competitividad en todos los sectores y aspectos de la economía.

- **Identificación de Marca:** En Colombia, el posicionamiento de la marca Goodyear se encuentra en un nivel muy alto y es reconocida por su publicidad a nivel mundial en carreras, eventos, particulares, etc. y esto se convierte en barrera para el nuevo entrante pues no va a ser fácil no solo competir contra la empresa productora de llantas, sino con otras marcas ya posicionadas como Michellin, Firestone, etc., que llevan años de trascendencia.

Grafica 26 Participación del mercado de llantas por marcas (repetida en análisis interno)



Fuente: Documentos Internos de la Empresa

- **Requisitos de capital:** Las inversiones son elevadas porque se debe estar siempre a la vanguardia de la tecnología. Mientras las necesidades y el retorno sobre la inversión es a largo plazo, por la adaptabilidad al proceso. Para ingresar al gremio productor de llantas se debe contar con un buen centro de desarrollo de producto, manejo de procesos, diseño de prototipos, experimentación, auto abastecedor de materiales, insumos y materias primas que le permitan ser competitivo en costos. Es por ello que esta es una de las barreras más grandes que deben de sortear nuevos competidores para poder

acceder a este sector. Pero los comercializadores de llantas no están afectados por todo el andamiaje que constituye una planta de producción con sus centros de investigación y desarrollo y sus mayores preocupaciones pueden ser el aseguramiento y rotación de inventario y el capital de trabajo.

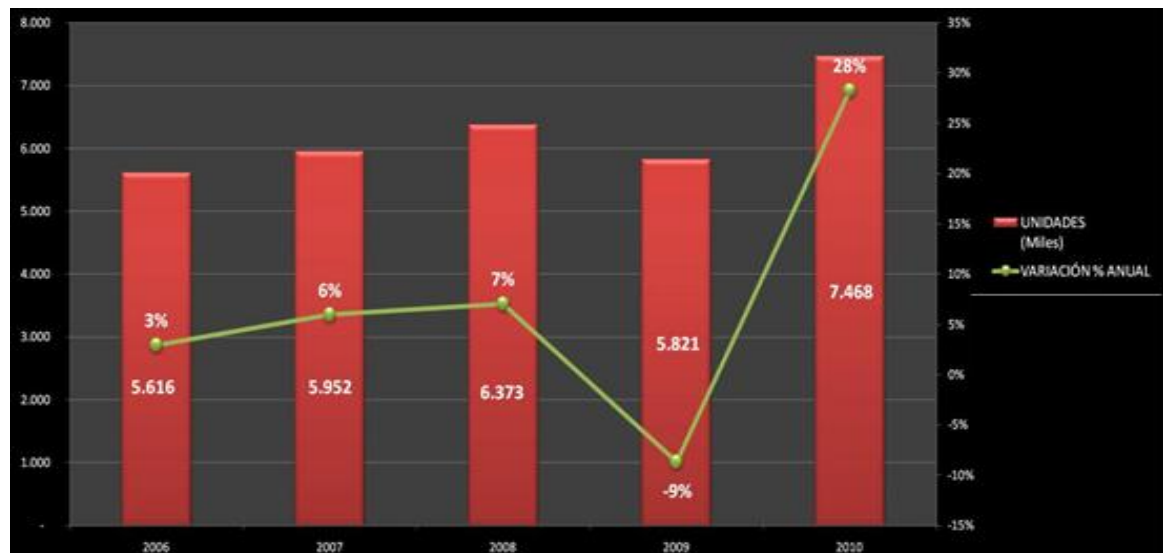
Tabla 19 Capital en 2011 de las principales compañías de llantas.

RANKING	COMPANIA	ACTIVOS (\$MILLONES)	UTIL NETA (\$MILLONES)	UTIL NETA/PATRIM (%)	PATRIMONIO (\$MILLONES)
1	MICHELIN	428.515	-15.365	-9,10	1.688
2	GOODYEAR	368.962	-5.044	-2,50	2.018
3	INTERNACIONAL DE LLANTAS	92.762	2.728	12,40	220
4	BRIDGESTONE-FIRESTONE	87.532	5.959	11,40	523
5	PIRELLI COL	33.883	8.103	45,40	178

Fuente: Dinero-5 mil empresas (mayo 2012)

- **Políticas gubernamentales:** En los últimos años, el gobierno, por medio de normas y leyes, ha exigido a los proveedores llanteros, productos de calidad con certificaciones que amparen a los consumidores, siendo esta una barrera muy fuerte para los proveedores que tienen que enfrentarse con empresas de talla internacional. Sin embargo, de forma paralela, el gobierno esta abriendo el mercado de llantas en Colombia a los mayores productores del mundo (China y otros países asiáticos), a través de acuerdos bilaterales, favorables para el comercio libre entre los dos países.. Esta apertura económica, pone en seria amenaza la estabilidad de las empresas llanteras de Colombia; porque las normas de aseguramiento de calidad dejan de ser una barrera para estos productos y su entrada a Colombia es permanente y con muy bajos precios.

Grafica 27 Mercado Total de Llantas Importadas en Colombia

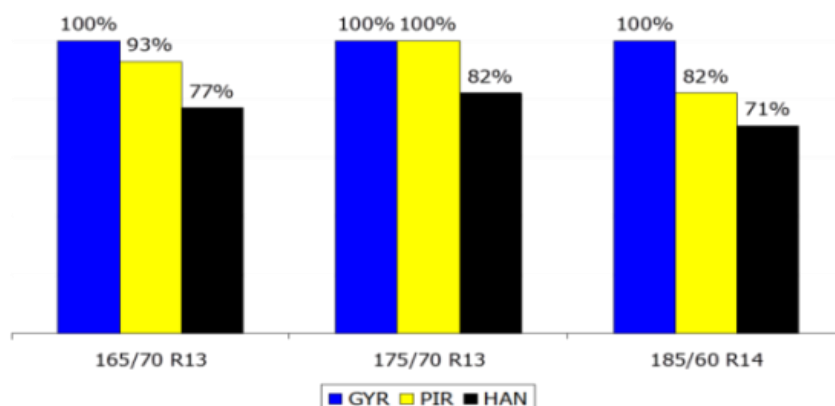


Fuente: Mercado Total de Llantas Importadas en Colombia (s.f). Recuperado el día 05 de Junio de 2012 de <http://www.centrovirtualdenegocios.com/el-mercado-importador-de-llantas-en-colombia-al-descubierto>.

- **Acceso a canales de distribución:** Las empresas más importantes en este sector, incluyendo la empresa productora de llantas cuentan con una red de distribución difícil de conseguir por parte de las demás empresas. Los fabricantes de llantas atienden directamente el mercado de las ensambladoras, mientras que la demanda por llantas de reemplazo es atendida a través de distribuidores autorizados e independientes localizados en distintas partes del país. En el caso de llantas para automóvil, se han establecido complejas redes de distribución que le brindan al consumidor servicios técnicos adicionales, logrando que la competencia se realice a través de servicio asociados a la calidad e imagen del producto. No obstante, las negociaciones de exclusividad con determinadas servitecas se ven amenazadas por las ofertas y rentabilidad que ofrecen las llantas extranjeras (tales como Hankook). Sumado a esto, Goodyear no tiene estrategia de venta o apoyo directo al consumidor final, que es atendido por sus distribuidores, esta situación es aprovechada por los comercializadores de llantas extranjeras, cuyo objetivo inmediato es este usuario.

- **Desventaja en Costos independientemente de la escala:** Dado la magnitud de las empresas del sector, en su gran mayoría son Multinacionales, el poder de adquisición de materias primas e insumos en grandes cantidades a nivel global, coadyuva para manejar sus estructuras de costos de forma independiente a la escala. Esos puntos porcentuales ganados en negociaciones globales, son invertidos por las empresas tradicionales en campañas publicitarias, promocionales, en rediseño constante de productos, con lo cual evita el ingreso de productos sustitutos al sector.

Grafica 28 Precios comparativos de tres marcas de llantas



Fuente: Documentos internos de la Empresa Productora de Llantas

3.1.2 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de los proveedores representa una influencia alta sobre las firmas compradoras, repercutiendo notablemente en las estrategias de mercado en busca de mejores utilidades de la industria. El poder de los proveedores en cuanto a disponibilidad de materia prima e insumos sustitutos lo podemos ver en los siguientes ejemplos:

- Materias primas como cauchos y negro de humo es alto, por cuanto son materias primas escasas y fluctúan de acuerdo a los precios del petróleo. La ilustración 3 muestra que los mayores proveedores de caucho se encuentran en el continente asiático, facilitando el comercio con los países vecinos,

Ilustración 2 Producción Mundial de Caucho Natural 2011



- En conclusión el poder de negociación de proveedores es alta para la industria de llanta, sin embargo cabe resaltar que en el caso de Goodyear Colombia, las negociaciones se realizan a nivel regional (casa matriz) y se negocia para todos los países donde hay presencia. Para la determinación de los costos de producción se debe tener en cuenta la influencia de los proveedores. En Colombia existe la agremiación de fabricantes de autopartes ACOLFA principal proveedor del sector el cual interviene en el precio de las autopartes presionando al alza por su poder de negociación, especialmente cuando el dólar sufre graves caídas. Las

plantas que existen en Colombia tendrán que ser mucho más eficientes y competitivas, y las empresas tienen como misión hacer que los proveedores estén a la altura de una producción internacional y abrir otros caminos de exportación más allá de países como Ecuador y Venezuela”.

Número de Proveedores importantes: Actualmente en el sector llanero, hay un sin número de proveedores que ofrecen productos iguales y sustitutos. Actualmente, están manejando modalidades de brindar servicios como por ejemplo, material en consignación que se va facturando a medida que la empresa va consumiendo, convenios de intercambio de producto-por servicio.

Disponibilidad de Materias Primas e Insumos Sustitutos: En este sentido el sector llanero por ser tan especializado, no existen casi en el mercado componentes sustitutos que puedan desplazar a los principales por tal motivo los proveedores tienen gran poder de negociación. Esto ha comenzado a contrarrestarse a través de las negociaciones globales que están realizando las empresas del sector, con el objetivo de verse beneficiadas por descuentos por negociación por volumen, lo cual es transmitido inmediatamente a la composición de costos.

Importancia del Sector para los proveedores: El sector llanero, es un verdadero atractivo para los proveedores, dado el nivel de compras que las empresas del sector realizan. Otro punto sumamente importante y de gran atractivo para los proveedores es la forma como las empresas del sector realizan el pago de los productos adquiridos, esto gracias a la estabilidad del negocio llanero y al respaldo de las diferentes casas matrices. El sector automotor en Colombia ha registrado una positiva evolución en los últimos años. A partir del año 2004 el mercado presenció un cambio estructural, las ventas de vehículos nuevos en Colombia se duplicaron, pasando de 139.000 unidades vendidas al principio del periodo, a 325.000 nuevos vehículos a finales del 2011.

Costo de Cambio de los Productos del Proveedor: En este punto es sumamente importante acotar, que dado el alto costo que tienen las pruebas de homologación de productos, la frecuencia con la que este procedimiento se aplica es mínima. Sin embargo las empresas del sector manejan un portafolio de productos sustitutos homologados, como plan B en caso de una eventualidad con algún proveedor, pero estos casos de cambio de producto no son habituales y deben de tener el aval de las casas matrices, dado que cualquier cambio por insignificante que sea puede modificar la parte funcional del producto.

Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor: Realmente, no existe mucha posibilidad de que un proveedor o un grupo de proveedores realicen una integración hacia adelante, debido a que la inversión es demasiado grande y el retorno de la inversión es demasiado lento. Aunque nunca se puede subestimar a ningún competidor.

Rentabilidad del proveedor: el proveedor no afecta los precios cuando la demanda es baja y la competencia es alta.

3.1.3 Poder de Negociación de los Compradores

Número de compradores importantes

Realmente en el sector llanero existen pocos compradores grandes (Distribuidores) con poder de negociación alto. Cada una de las empresas del sector cuenta con una red de distribución de producto con un máximo de protección para estos, debido a la fuerte inversión económica que hay que realizar en el manejo de los inventarios. Existen algunos distribuidores, que por su volumen de compra mensual, manejan cierto poder, el cual es utilizado para alcanzar descuentos en los productos.

Los principales compradores de Goodyear se encuentran en tres grandes grupos:

1. Dealers- Distribuidores con establecimientos de Servitecas que están ubicados en diferentes zonas del país: Zona Atlántica, Departamento de Santander, Antioquia, valle del cauda, Nariño, Cundinamarca, meta, Casanare, Boyacá y zona cafetera.
2. Almacenes de cadena: Entre los principales están Sodimac, Carrefour, Alkosto, Éxito, Olímpica.
3. Flotas de transporte, con quienes se realiza negociaciones de forma directa, teniendo presente el tamaño y consumo de las mismas, por ejemplo: navitrans, copetran, Brasilia, etc.

Posibilidad de integración hacia atrás del comprador: Como se ha mencionado anteriormente, la fabricación de llantas es un proceso especializado que requiere de inversión, conocimiento, redes de distribución y servicio postventa. Las pocas posibilidades de integración hacia atrás de un comprador, las visualiza con la industria del reencauche, pero esta idea no es viable, porque requiere un ciclo de renovación después de dos o tres reencauches. Para evitar este tipo de amenaza, la empresa en estudio se ha adelantado, proporcionando tecnología y conocimiento a algunos de sus grandes compradores, para hacer del reencauche un servicio asociado.

Tabla 20 Mercado del reencauche en Colombia

REENCAUCHADORA	PLANTAS	UNIDADES PROCESADAS PROMEDIO MES	SOM
AUTOMUNDIAL	4	14,000	23%
GOODYEAR	9	11,000	18%
MICHELIN	5	9,000	15%
REGIGANTES	1	4,500	8%
DURAL	2	2,500	4%
METROLLANTAS	1	1,300	2%
OTRAS (1 PLANTA)	58	17,700	30%
TOTAL	80	60,000	100%

Fuente: Anre, Asociación Nacional de Reencauchadores, Informe Asociados 2010.

Rentabilidad del Comprador: Existe gran presión sobre las empresas del sector por el manejo de una rentabilidad baja frente a la inversión realizada, lo que

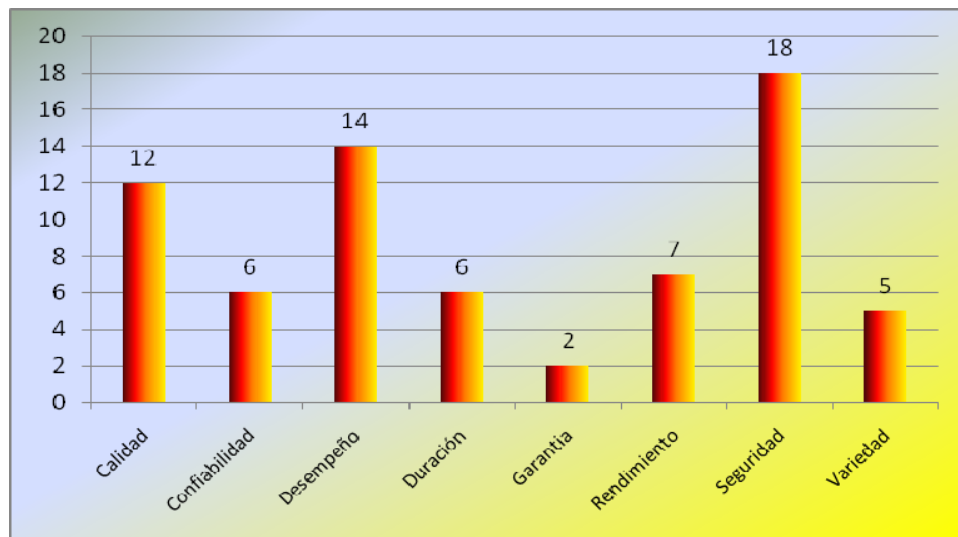
permanentemente mantiene al negocio en completa amenaza, por la migración del comprador hacia otra marca. Esta amenaza es cada vez más notoria, por la constante entrada de llantas extranjeras que se posicionan en el mercado nacional con una importante diferencia en el precio: dejando sin competencia los productos de Goodyear. Paralelamente, el diferenciador de servicio, prestado por las servitecas de las principales marcas de llantas de fabricación nacional, ya lo pueden encontrar los compradores naturales en algunos centros de servicio como las energitecas de coexito, quien es el principal distribuidor de las llantas asiáticas Hankook. Esto significa, los elementos de diferenciación ya son menos apreciables por los compradores en el campo de las llantas.

3.1.4 Productos Sustitutos

Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo:

Realmente para el sector llantero no existe un producto sustituto como tal. Dentro del sector existe diversidad de productos sustitutos de diseño, de necesidad y de marcas; cada industria del sector innova y da la disputa a través de tecnología avanzada, sea por precios bajos, valores agregados al producto como garantías, seguros, etc. Podríamos analizar la llanta reencauchada como un producto sustituto de la llanta nueva, ya que muchas personas prefieren reencauchar que comprar llantas, y esto reduce su demanda.

Grafica 29 Factores que Gustan de la Llanta Nueva



Fuente: DANE – Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la Industria Manufactura Colombiana – EDIT IV

Se considera como servicios sustitutos algunos medios de transporte los cuales no utilizan llantas tales como: Transporte férreo, marítimo y fluvial, poniendo nuevamente en uso los Rios, pero que prestan el mismo servicio de las llantas. Empresas como Sofasa-Renault están utilizando el río para transportar sus auto partes. En conclusión la amenaza de productos sustitutos es Baja porque no hay producto sustituto de la llanta propiamente dicha.

Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo:

Recuperación de llantas (Reencauche): Las llantas usadas se recuperan en los sitios de cambio de las llantas: servitecas, talleres y estaciones de servicio, entre otros, desde donde se comienza a comercializar el residuo a través de los diferentes actores involucrados en la cadena de manejo. Pero la recuperación de llantas trae también implicaciones en el medio ambiente, las cuales están asociadas con la estética o impacto visual y la salud ocupacional (deterioro del entorno, cenizas y escoria en las aguas y en lugares no autorizados, plantas y animales en las zonas de influencia). “El reencauche, por el contrario, no trae implicaciones ambientales representativas”, indica el ingeniero Moore.

El almacenamiento de llantas provoca también incendios y estas partículas de humo, alteran el sistema respiratorio, producen irritaciones y enfermedades en el sistema nervioso, y también causan enfermedades cancerígenas. Otra manera de reciclar el caucho de las llantas, es pulverizándolo, ya que éste al ser pulverizado le proporciona al pavimento características de flexibilidad y elasticidad que aumentan su vida útil por lo menos en un 50% a un costo efectivo menor que el pavimento convencional. Por esto se considera que es importante la utilización de la llanta usada como materia prima para producción de pavimento asfáltico.

Tabla 21 Marcas con Mayor Reencauchabilidad

Reencuachabilidad	Marca	Cantidad	% Participación
Alta 3% Rechazos 1% Garantías	GoodYear	112	65%
	Michelin	52	
	Pirelli	49	
	Bridgestone	17	
	Firestone	22	
Baja 35% Rechazos 10% Garantías	Hankok	24	35%
	China	77	
	Otra	36	

Fuente: Centro Virtual de Negocios 2012

Los beneficios que trae el reencauche son muchos, sin embargo en algunas regiones de Colombia, el mercado del reencauche es poco comparado con otros países; en regiones como la Costa Norte y Santander su utilización está entre un 4 y 5 %, en el occidente se utiliza un 16% y ciudades como Medellín con un 25% y Bogotá con el 51% son las que registran mayor consumo en el mercado del reencauche en Colombia.

Beneficios del reencauche: Los beneficios del reencauche de llantas son diversos, entre ellos podemos encontrar que el rendimiento kilométrico es similar a la llanta nueva, menor costo por kilómetro, el costo de la llanta reencauchada es entre el 30 y el 50% menos que la nueva, el reencauche se puede hacer en diferentes diseños, sin tener en cuenta el diseño de la llanta original; disminuye los

desechos sólidos (impacto ambiental), y contribuye al ahorro de energía, pues reencauchar conserva cientos de millones de galones de petróleo cada año.

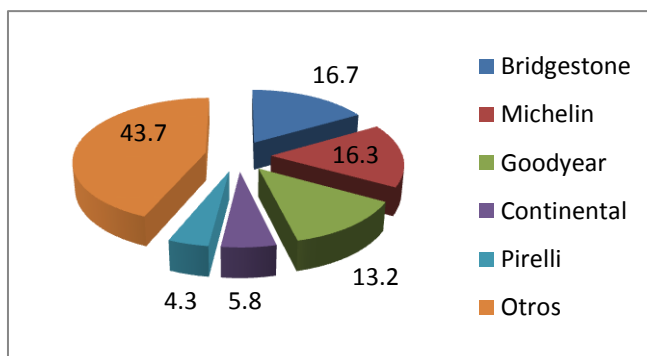
En Colombia no se reencauchan llantas en un mayor número por los siguientes factores: Por desconocimiento del producto. Por mal uso de la carcasa. Por calidad de algunas carcasas que no dan reencauche, por su bajo costo en una llanta nueva. Por falta de un programa estructurado de cuidado de llantas. Por no desmontar a tiempo las llantas para reencauche (no hay normas que exijan el desmontar las llantas con un remanente de caucho para no dañar la carcasa). Por problemas mecánicos de los vehículos. Como se explicó anteriormente, el mercado del reencauche en Colombia tiene un índice muy bajo comparado con países de economías similares a la nuestra, y a pesar de que cuenta con alrededor de 56 empresas que trabajan en la industria del reencauche en todo el país, ésta operando su capacidad instalada en sólo el 47.9%. “No obstante, las reencauchadoras en nuestro país cuentan con la tecnología necesaria para hacer de éste su mejor elección”, asegura Moore.

En Colombia sólo el 35 por ciento de las llantas son reencauchadas, esto quiere decir que por cada 100 llantas nuevas que se adquieren en el mercado, tanto por la industria del transporte, como por los propietarios de vehículos particulares, sólo 35 se someten a este proceso. Estas cifras son las que permiten afirmar a los empresarios de esta industria que el espacio para el crecimiento de la actividad es todavía muy grande. Hoy en día, de acuerdo al parque automotor comercial en el País, se están reencauchando al mes 60.000 llantas de los segmentos de vehículos Camión, Tractomula, Bus y Busetas; procesadas en las 80 plantas de reencauche formal e informal a nivel nacional. De estas llantas Automundial fabrica 14.000 unidades promedio mensual en las 4 plantas de Bogotá, Cali, Medellín y Bucaramanga.

3.1.5 Rivalidad Entre Competidores Existentes

El sector tiene “competidores directos” mundialmente reconocidos, y con alto nivel competitivo al mismo tiempo; dentro de éstos se encuentra: Goodyear, Michelin (Uniroyal, Icollantas), Pirelli, Hankook, Bridgestone y Firestone, Yohohama, toyo, Humko, Dunlop. Y han surgido “competidores indirectos”, que son aquellas pequeñas empresas o personas naturales con facilidad de importar contenedores de llantas asiáticas y ubicarlas en el cliente directo (usuario). Estos competidores tiene a su favor el precio que obtienen, porque no tienen una carga operativa en su negocio, sin embargo, su mayor debilidad reside en la falta de respaldo e inventario para responder sus clientes. Este competidor no es constantes, pero la gran cantidad de los mismos, han atomizado el mercado de las llantas en determinadores sectores: pequeñas empresas de transporte y usuarios directos de equipos y automotores. El sector tiene una alta rivalidad, la cual se ve marcada por los precios que maneja cada una de las empresas. El tema del contrabando es critico, tanto que estas empresas, buscan alianzas estratégicas para poder resistir dicho flagelo. y es así como Michelin compra a Uniroyal y a Icollantas. Goodyear compra a Sumitomo de Asia.

Grafica 30 Participación del Mercado Mundial de Llantas Por Marcas



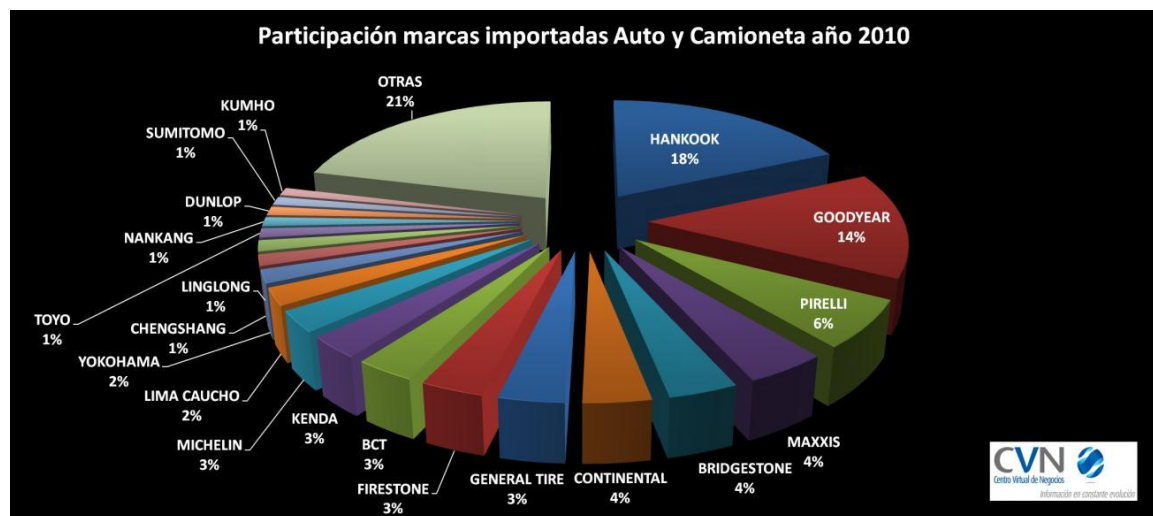
Fuente:<http://www.infotaller.tv/neumaticos/actualidad/en-2009-el-mercado-mundial-de-neumaticos-movio-1100-millones-de-unidades>. Octubre de 2010.

Número de competidores- Participación de mercado: En el mercado de las llantas participan diferentes sectores económicos que clasifica la DIAN en:

- Productores y comercializadores de plástico y caucho. En este sector las compañías mas destacadas son: Michelin, Goodyear, Automundial, renovadora de llantas. Productores y comercializadores de autopartes: en este sector las empresas de mayor ventas son: internacional de llantas, bridgestone-firestone, Pirelli de Colombia, redllantas, comercializadora de llantas unidas, merquellantas y mercallantas, entre otras. Seguramente es este sector es donde se pueden identificar el mayor número de competidores, entre los cuales se encuentra el atomizado mercado de pequeños importadores.

Estos competidores tiene a su favor el precio, porque no tienen una carga operativa en su negocio, sin embargo, su mayor debilidad reside en la falta de respaldo e inventario para responder a sus clientes.

Grafica 31 Participación del Mercado Nacional de Llantas Por Marcas



Fuente: <http://www.centrovirtualdenegocios.com/hankook-coexito-y-goodyear-los-reyes-del-mercado>. Junio 14 de 2011.

Incremento de Capacidad: La falta de producto ha generado que las empresas involucradas en el sector llantero, adopten medidas inmediatas y es por ello que, en su gran mayoría, han iniciado adecuaciones para sus plantas con el objetivo de

incrementar la capacidad de producción y poder suplir la gran demanda que hay en este momento. Para ello las empresas han hecho grandes inversiones de Capital, a través de adquisición de maquinaria de alta tecnología y altos estándares de productividad. Esto es considerado en el sector como un elemento que marca una alta rivalidad entre los involucrados, porque como hemos visto, la disponibilidad del producto en plaza y el respaldo de una marca reconocida, son ventajas diferenciadoras a la hora de hacer negocios.

Capacidad de Diferenciación del Producto: La diferenciación se logra por la tecnología, el diseño y los compuestos, estos últimos son los que garantizan que las llantas tengan los rendimientos ofrecidos por el fabricante. En este punto existe una alta rivalidad entre los involucrados, puesto que todos los días todos están desarrollando e innovando con el ánimo de ganarle participación al otro. La diferenciación de marca requiere agregar elementos al producto que haga que se diferencie de la de sus competidores, requiriendo esfuerzos importantes en investigación y desarrollo. A continuación algunos ítems diferenciadores según estrategias de cada marca:

- Bridgestone Américas anunció recientemente la aplicación de su tecnología Run-Flat a neumáticos de diseño Firehawk de Firestone, dicha tecnología permite que la llanta siga avanzando de manera segura aun cuando sufra una pinchadura e inclusive si pierde por completo la presión de inflado. Al aplicar esta tecnología innovadora a los diferentes modelos de la marca Firestone, se busca brindar un plus a los consumidores al ampliar la gama de productos disponibles³⁶.
- Michelin presenta su tecnología B2, que fortalece y agranda la zona de la ceja de la llanta para extender su vida útil y por ende, reducir costos de operación optimizando el desempeño de la llanta y mejorando su productividad³⁷.

³⁶ *Transporte Informativo* (Mayo 17 2012). Recuperado el día 01 de Junio de 2012 de <http://transporteinformativo.com/proveedores/ahora-tecnologia-run-flat-aplicada-a-llantas-firestone>.

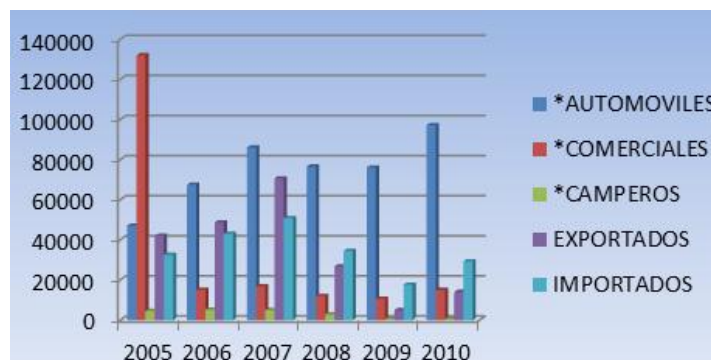
³⁷ *Automotriz* (Abril 26 de 2012). Recuperado el día 01 de Junio de 2012 de: http://www.portalautomotriz.com/content/site/module/news/op/displaystory/story_id/54776/format/html/

- Otra tendencia de futuro son los neumáticos inteligentes, que serían capaces de tener en cuenta las circunstancias de la conducción (temperatura del asfalto, velocidad, características del trazado, etc.) y el estado del neumático (temperatura, profundidad del dibujo, desgaste o superficie de contacto) para adaptarse a cada uno de estos factores, ofreciendo un rendimiento óptimo en cada caso. Pirelli está estudiando esta tecnología y afirma que estaría disponible para 2013.

Diversidad de competidores: El comercio de las llantas es caracterizado por reunir casi todos los factores que entran en juego en el marketing: precio, promoción, plaza, distribución, oferta, publicidad, imagen, calidad, etc. Y cada competidor se destaca por seleccionar algunos de estos y convertirlos en su fortaleza para el mercado.

Crecimiento del sector: La alta demanda de llantas en Colombia, es causada por un crecimiento del parque automotor en Colombia, este crecimiento no ha podido ser correspondido con una oferta apropiada de llantas en algunos tipos de vehículos, como el de camionetas y pick ups. Por esta razón, el desarrollo de la industria de llantas debe estar encaminado a suplir con mayor efectividad la demanda interna y alcanzar los beneficios de precio que han logrado llantas importadas, que suplen las deficiencias internas.

Grafica 32 Venta de Vehículos por Tipo



*Vehículos de fabricación nacional..

Fuente: ACOLFA-el sector automotor colombiano 2011

Costo de almacenaje: En cifras al 2011, esta es la comparación entre las más importantes compañías que se dedican a la fabricación y/o comercialización de llantas en Colombia:

Tabla 22 Información Financiera de principales marcas de Llantas en Colombia

Empresa	Ventas (millones\$)	Días Inventario	Días Cartera	Días Proveedores
Michelin	414.513	88,2	23,9	35,7
Goodyear	376.359	10,8	34,6	12,1
COEXITO	373.868.	106	46	48
Bridgestone	112.501	85,2	89,1	75,9
PIRELLI	83.641	88	65	50

Fuente: Revista Portafolio - 1001 empresas (Mayo de 2012).

Según la tabla anterior, los días de inventario de dos de las tres compañías evaluadas, conllevan a un alto costo de almacenaje. Seguramente en el caso de Goodyear, la eficiencia en sus inventarios son resultado de una mejor planificación y proyección del mercado con sus principales compradores y canales de distribución.

Rentabilidad del sector: El incremento que tiene una llanta en su precio desde cuando sale del país de origen hasta cuando se vende en el almacén, ilustra una idea de los márgenes que generan a cada fabricante o comercializador, por ejemplo, la referencia de llanta para vehículos más comercializada, la 175/70 R13, en Colombia tiene un precio final cerca de dos veces superior al de su costo de fábrica. “Goodyear, por ejemplo, actualmente comercializa la llanta de referencia 175/70 R13 la cual tiene un valor aproximado de origen de \$47.500 pesos, que más fletes, seguros e impuestos se convierten en unos \$63.000 pesos, para un costo final de venta en el almacén de \$109.000 pesos.

La referencia más común para buses y camiones, la 295/80 R22.5, es traída por el fabricante francés Michelin a un costo en el país de origen de \$586.400 pesos,

que con fletes, seguros e impuestos resulta en \$785.000 pesos, para un precio final de venta de \$1'380.000 pesos. Por otro lado, de la referencia más usada para automóviles, la 175/70 R13, se trajeron 616.014 unidades, un 17,15 % de la participación anual.”

Tabla 23 Rentabilidad de las llantas de ref. 175/70R13, Colombia (importadores)

MARCA	VALOR FOB (COP)	VALOR CIF + IMPUESTOS (COP)	VALOR VENTA PUBLICO (COP)
GOODYEAR	\$ 47.50	\$63.000	\$ 109.000
HANKOOK	\$ 41.80	\$58.000	\$ 106.000
BCT	\$ 34.300	\$46.000	\$ 78.000

Tomado de <http://www.centrovirtualdenegocios.com/los-precios-vs-los-tamanos-14> de junio de 2011.

Importancia para la empresa: Para la empresa en estudio sus esfuerzos están enfocados a garantizar la sostenibilidad de su operación con los mejores indicadores de rentabilidad posibles. Así, su orientación a la búsqueda de hacer mas eficiente todo el proceso productivo encadenado al comercial, ha logrado mejorar una de las mayores preocupaciones en el sector de las llantas: el capital de trabajo, reduciéndolo sustancialmente con políticas de inventarios, productividad y rentabilidad.

3.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

Negocio		Marco específico del negocio				Fecha	
		Perfil competitivo del sector					
Sector LLANTERO		Repulsión		N	Atracción		
		--	-		+	++	
1. Competidores Actuales							
1.1. Rivalidad entre Competidores							
Número de competidores	Grande		X				Pequeña
Diversidad de competidores	Grande				X		Pequeña
Crecimiento del sector	Lento		X				Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos	X					Bajos
Incrementos de capacidad	Grande	X					Pequeña
Capacidad diferenciación del producto	Baja					X	Alta
Importancia para la empresa	Alta		X				Baja
Rentabilidad del sector	Baja		X				Alta
1.2. Barreras de Salida							
Especialización de los activos	Alta	X					Baja
Costo de salida	Alto	X					Bajo
Interacción estratégica	Alta			X			Baja
Barreras emocionales	Altas		X				Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas			X			Bajas
2. Posibles Entrantes							
Barreras de Entrada							
Economías de escala	Bajas					X	Altas
Diferenciación del producto	Baja					X	Alta

Costos de cambios para el cliente	Bajos					X	Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio		X				Limitado
Necesidades de capital	Bajas					X	Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio		X				Limitado
Acceso a materias primas	Amplio		X				Limitado
Protección gubernamental	Baja			X			Alta
Efecto de la curva de experiencia	Bajo			X			Alto
Reacción esperada.	Baja		X				Alta
3. Poder de los proveedores							
Numero de proveedores importantes	Bajo				X		Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeña					X	Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto	X					Bajo
Integración hacia delante del proveedor	Alta					X	Baja
4. Poder de los Compradores							
Numero de clientes importantes	Bajo				X		Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta					X	Baja
Rentabilidad del cliente	Baja		X				Alta
5. Productos Sustitutos							
Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en el futuro próximo	Grande				X		Pequeña
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alta				X		Baja
Perfil Numérico (Suma)		5	9	4	4	8	

3.2.1 Conclusión

Según el análisis estructural del sector, la calificación que entrega este tablero de variables se traduce a una posición neutral desde el sector hacia las empresas que la constituyen; sin favorecer su posición como actuales jugadores y sin desfavorecer la entrada de nuevos participantes.

El dominio de los proveedores en las negociaciones está determinado por la poca diversidad de países productores de caucho y la alta demanda del mismo. Sin embargo, una solución a futuro, es apoyarse en los centros de investigación agrícola de cada país para lograr cultivos locales de calidad competitiva en el sector del caucho. Mientras tanto, las grandes empresas fabricantes de llantas deben unir esfuerzos para lograr negociaciones corporativas que garanticen el abastecimiento a un precio razonable.

Se recomendaría a la empresa productora de llantas apalancarse en su fortaleza financiera, la cual es respaldada por una de las corporaciones más grandes a nivel mundial y cuya solvencia económica es crucial para apoyar proyectos de inversión, innovación o diversificación que apunten a mejoras de productividad en las áreas de mayor impacto para el desarrollo sostenible. Adicionalmente, hay un reconocimiento y posicionamiento de marca, asociado a la calidad de sus productos, que se puede constituir en el elemento diferenciador de una estrategia defensiva en la que podría fortalecer su mercado actual.

4. ANALISIS INTERNO

Introducción

El siguiente análisis está basado en una serie de preguntas aplicadas a la Empresa Productora de Llantas según David F. (1997), para así detectar de una manera más global las fuerzas y debilidades específicas en el área funcional de la organización (Administración, Marketing, Finanzas, Servicio), en la información suministrada en el Anexo 1, encontramos dicha serie de preguntas. A continuación se presenta el estado actual del análisis Interno en la empresa.

4.1 ANALISIS DE AREAS DE LA ORGANIZACION

4.1.1 Administración

Los lineamientos estratégicos de la compañía empiezan desde la base piramidal de la Estrategia Corporativa. Son ellos los que dictaminan cual es camino a seguir de la compañía y las demás empresas subsidiarias, que deben trabajar en función de esos lineamientos. La compañía cuenta con un comité ejecutivo compuesto por el Gerente general, Director de Manufactura, de Finanzas, de Ventas, de Marketing, de Supply chain y de RRHH quienes son los encargados de generar el plan estratégico de la compañía bajo un horizonte al futuro a 5 años, el cual incluye los principales lineamientos a seguir: La planeación estratégica comienza desde la base inferior, iniciando el proceso con la planeación de gastos para los próximos años. Cada área es responsable de realizar el presupuesto y administración de sus centros de costos contables en el cual detallan a nivel de minucia todos los gastos que incurrirían en el ejercicio de sus actividades.

Seguido a este paso, las áreas empiezan la planeación del proceso de venta de la compañía, haciendo una análisis completo de la cadena de suministro de llanta

importada y producción local, necesaria para la comercialización, mano de obra, materia prima, suministros y demás. Por tanto, el proceso de AOP inicia así:

- División de Marketing y División de Ventas: Empieza su planeación de Marketing identificando las ventajas y desventajas de la compañía frente al mercado colombiano. Consolida información de la competencia (DOFA) y el posicionamiento de los productos de la compañía en el mercado Colombia. Las fortalezas y debilidades del portafolio, los diseños y medidas requeridas en el mercado. Teniendo en cuenta esta información agrupada en documento, Marketing procede a realizar la proyección de ventas por líneas, por medida y por código de producto de la compañía en un horizonte de 5 años, mes a mes; dentro del cual incluye las oportunidades de ventas y nuevos negocios.
- División de Supply Chain: Empieza su planeación con insumo de estimados de ventas que el departamento de Marketing y Ventas entrega. Analiza las principales fuente de importación para el producto que no se produce en Colombia en compañía con Supply Chain regional. La región indica cual sería la fuente de suministro o planta de la empresa productora de llantas, productora del producto requerido y las capacidades abiertas de las plantas en caso de tener bajos requerimientos de producción y entrega de los requerimientos consolidados de los países con fuente de producción planta de Colombia.
- División de Manufactura: Empieza su planeación con el insumo entregado por la división de Supply Chain que corresponden a todo el ticket de producción. Junto con sus áreas (Producción, control de producción, ingeniería y calidad) diseña cual seria los parámetros de producción, productividad y capacidad de la planta mes a mes, nuevos desarrollos y tiempo requeridos para producción.
- División de RRHH: Con la información de las áreas planean toda la estructura de personal necesaria, talentos y desarrollo de competencias que se requieren para llevar a cabo el plan de la compañía.
- División de Finanzas: Con todos los insumos de las áreas esta división desarrolla todo el proceso contable de la compañía, analiza la estructura de

costos, estructura de gastos y desarrolla todos los estados financieros y determina los indicadores financieros de la compañía.

Con esta información el comité ejecutivo se reúne a revisar al detalle toda la planeación consolidada por áreas a través de varios documentos oficiales de la compañía, (Estimados de ventas, estimados de suministro, estimados contables, estimados de gastos e indicadores financieros). En esta revisión analizan solidez y capacidad de la compañía y generan cambios hasta quedar un documento oficial de planeación de la compañía en un horizonte de 1 a 5 años forecast.

Toda esta metodología es trabajada bajo la el esquema de S&OP (Sales & Operation plan) en donde se busca la excelencia operativa de la compañía mediante la integración y comunicación de todas las áreas en pro de un solo número. A partir de esta planeación, surge la estrategia de la compañía que tiene que ir alineada y aprobada por la corporación total y debe ser parte de la estrategia Global de la compañía. Cada división, una vez aprobado el plan, empieza a generar sus estrategias internas, objetivos y planes de acción para llevar a cabo la estrategia de la compañía. La compañía global ha introducido unos indicadores e informes regionales con el cual cada subsidiaria debe seguir y medir sus resultados, adicional a los indicadores que cada planta país, como Colombia, genera para el control y seguimiento de sus procesos internos. Partiendo de lo general, en la compañía todo es medible con base a objetivos definidos por la corporación y el comité ejecutivo de Colombia.

Las reuniones son generadas a nivel país, a nivel región³⁸, a nivel continente³⁹ y nivel global⁴⁰. El compromiso de tiempo, por parte de la alta gerencia es elevado, particularmente en la revisión del cierre del mes anterior, el comportamiento del cierre del año y la estimación de los próximos años. Aquí definen cambios en la estrategia y los números y nuevos enfoques y oportunidades de negocios

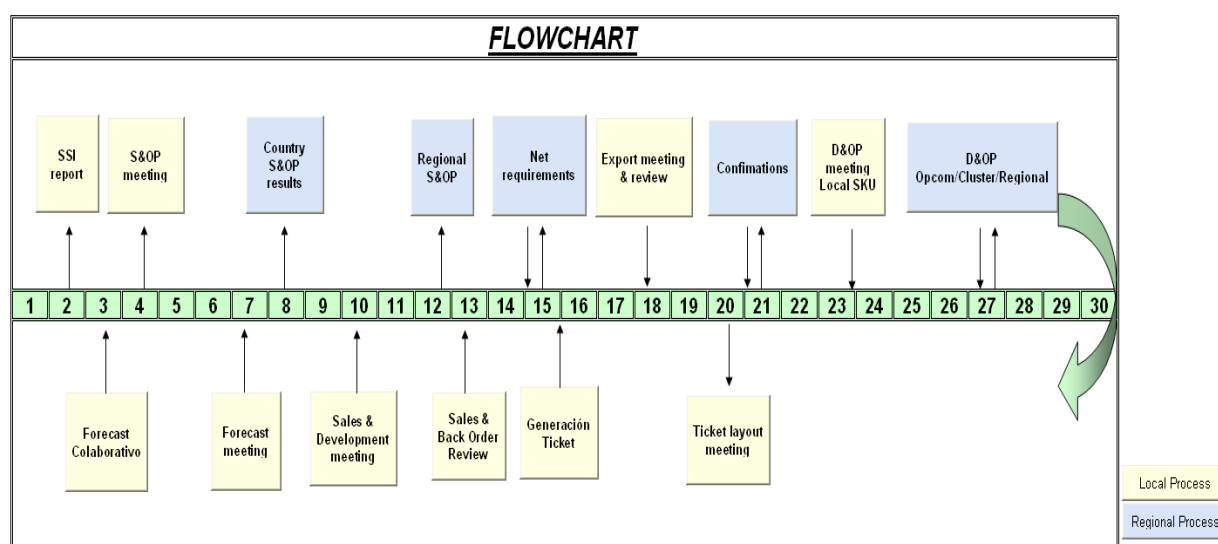
³⁸ Países de la región: Brasil, Chile, Bolivia, Ecuador, Argentina, Colombia, Venezuela, Centro america, Mexico)

³⁹ A nivel continente: America central y sur, Norte America)

⁴⁰ A nivel global: America, Europa, Asia, Africa.

A nivel de Colombia, el ciclo comienza con la reunión de forecast sin restricciones en donde las divisiones de ventas y mercadeo se reúnen para definir el target de ventas de los próximos meses. Posteriormente es la reunión de D&OP (Demand & Operation plan) donde se revisa el suministro disponible vs los estimados de ventas. Finalmente se hace una reunión de D&OP con el comité ejecutivo de Colombia y la región y se define el plan de ventas de la compañía para los siguientes meses.

Ilustración 3 Diagrama de procesos compañía de llantas



Fuente: Documentos Internos de la Empresa

De esta información sale el primer indicador importante de la compañía, el informe SSI-Sales & Supply-Inventory en donde se consolida los objetivos de ventas, de producción y importación. Este documento es llevado mensualmente y tiene un objetivo de inventario del cual todas las áreas deben asegurar. A partir de este informe sales un set de números y el departamento de finanzas lleva a cabo todo su proceso contable y financiero, del cual generar el Ebit oficial de la compañía y del cual todo el personal debe seguir.

Los indicadores oficiales generales de la compañía los lidera la división de Supply chain (Ventas & suministro) a través del SSI y S&OP y finanzas (contables y

financieros) a través del MOR-Monthly operation Review. Estos son los informes que se reportan a la región finalmente. Aquí miden forecast de ventas, desviación de ventas por líneas, inventarios, cumplimiento de órdenes, cumplimiento de inventarios de materia prima, cumplimiento de producción; capital de trabajo, costos, precios, rentabilidad de líneas, ebit, etc. La compañía bajo la filosofía de S&OP busca la alineación de todas las áreas de la compañía que componen la jerarquía de la organización bajo un mismo objetivo. De la planeación que sale del proceso del presupuesto (AOP) y mensualmente del proceso de S&OP todas las áreas enfocan sus esfuerzos en función de alcanzar los resultados operacionales de la organización.

Por tanto cada gerente recibe en forma de cascada la información planeada desde la cima de la pirámide, es decir, desde la directrices que genera el comité ejecutivo; del cual como hemos visto no son impuestas sino que vienen de un trabajo primero de abajo hacia arriba y posteriormente, una vez analizadas, se genera la estrategia de arriba hacia abajo. Con estos lineamiento desde cada area especifica debe generar su planificación para cumplir los resultados. Es decir: Supply chain asegura inventario, logística etc. Area de tesorería busca agilizar el flujo de caja de la compañía, el departamento de crédito busca agilizar el flujo de la cartera de los cliente, recursos humanos busca mejoras las habilidad y desempeño de los talentos actuales, etc.

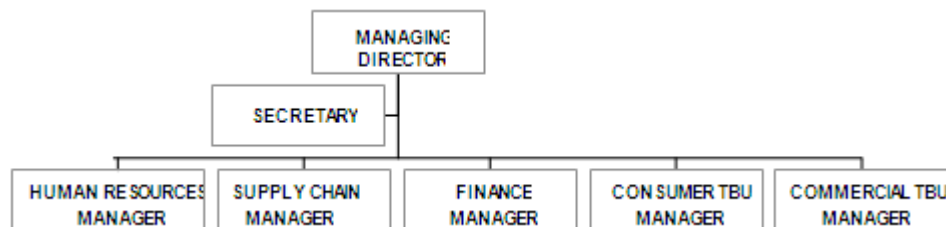
4.1.2 Recursos Humanos

Es una compañía de puertas abiertas al personal en donde cada empleado puede acceder o consultar a un superior fácilmente. En la compañía la principal fuente de poder que existe es la derivada por el cargo o por la jerarquía. En ocasiones, para que este tipo de poder cumpla con su esencia básica que es su legitimidad, debe de tener tanto un componente jerárquico, como otro componente carismático, por tal razón, hay fuentes de poder que son naturales.

La compañía cuenta con limitadas posiciones para el nivel operaciones que requiere la compañía; por tal motivo es indispensable que el personal en cargos y procesos claves tenga algún grado de autonomía para llevar a cabo sus labores. Por tal motivo, podríamos decir que los gerentes delegan un poco de su autoridad en sus empleados para que ellos tengan la facultad de llevar a cabo actividades que requiere en su área y que la demás gente legitime esa autoridad conferida a este empleado. Por el volumen de procesos los gerentes no pueden controlar todo, delegan pero controlan y solicitan reporte o copia en todas las comunicaciones que sus empleados envíen.

En la compañía no existe asistentes ni secretarías, eso hace que cada persona dentro de la compañía sea independiente y recursivo a la hora de desarrollar sus propias tareas. Aun así, siendo el común denominador del liderazgo de los gerentes, hay posiciones claves que tienen como líder en la gerencia a personas con liderazgo Laissez-faire en donde delegan todo dejando al empleado al libre albedrío y por tanto genera que en procesos claves el área implicada genere errores o no cumplan los objetivos de la división. El organigrama de la compañía inicia al mando del Gerente General, en donde se puede observar líneas de mando de Gerencia alta por cada división de la compañía conformado de la siguiente manera: División Finanzas, División de Producción, División de Recursos Humanos, Dirección de Supply Chain, Dirección de Mercadeo y Publicidad, Dirección de Ventas.

Ilustración 4 Organigrama directivo de la empresa de llantas



Fuente: Documentos Internos de la Empresa

La organización funciona básicamente bajo la estructura de estas 6 áreas funcionales: Supply Chain, Producción, Recursos Humanos, Finanzas, Ventas Consumer, Comercial y Ecuador. Cada una de ellas tiene unas gerencias encargadas de las diferentes funciones asignadas a cada departamento. En todas estas áreas se cuenta con personal temporal o labor contratada, que muchas veces depende directamente de la gerencia. La planta de personal está conformada por personal que está contratada directamente por la compañía en las áreas de producción y administrativa. Adicionalmente, como se ve en la siguiente gráfica, en todos los departamentos de la compañía, la compañía tiene subcontratado personal con empresas de servicio temporal y/o empresas de servicio especializado. Es de aclarar que los trabajadores en misión no cuentan con los mismos beneficios que tiene un empleado contratado directamente por la compañía: No gozan de los beneficios extralegales de la empresa.

Desde la división de recursos humanos, específicamente el depto. de entrenamiento y seguridad vela por el mantenimiento y actualización de las descripciones de trabajo bajo el nombre de "Job description". De hecho es un requerimiento exigido por las normas ISO para la certificación de la compañía.

Estos documentos describen las características del puesto, las actividades principales a desarrollar y su grado de complejidad, las habilidades necesarias para llevar a cabo el cargo y las competencias que se requieren para llevarlo a cabo. Estos documentos son revisados anualmente por el responsable de cada puesto de trabajo. Adicionalmente, se ha promovido que cada área genere flujogramas de cada proceso que describe los pasos a seguir para ejecutarlo. Los procesos claves de la compañía están también detallados, paso a paso, en la intranet de la compañía, en donde a través de ayuda de sistemas utilizando el workflow se envía aprobación de la gerencia y las áreas implicadas. Cuando es analizada la descripción de los puestos, la compañía tiene una gran falencia ya que el procedimiento de muchos procesos claves en las áreas dependen y son manejados por un solo empleado. Genera debilidad en la medida que este

empleado que posee el conocimiento es removido del área o se ausenta de su puesto.

Es por eso que el depto. de RRHH está muy reiterativo en que el procedimiento detallado de cada puesto de trabajo sea de responsabilidad de cada gerencia para mantener y salvaguardar el conocimiento dentro de la compañía. En muchas ocasiones, el que una persona solo maneje un proceso o tenga conocimiento especializado de un proceso hace que se incremente en esta persona un poder de conocimiento dentro de la compañía.

La compañía entre los años 2007 y 2008 ganó el premio de Great Place to work a nivel de Colombia lo que hizo reconocer a la compañía como un lugar atractivo para trabajar. La compañía, como ya comentamos, tiene personal directo y personal contratado por empresa temporal, en puestos de producción, áreas administrativas y en posiciones claves que requieren estabilidad laboral.

Como ya comentamos, el personal contratado directamente por la compañía goza de beneficios extralegales tales como: prima de antigüedad, de vacaciones, de navidad, préstamo de vivienda, auxilios para estudio, medicina prepagada etc. A estos beneficios el personal temporal no puede acceder, más existen otros beneficios que aplican para todos. La gran expectativa de los empleados se centra en la posibilidad de ser contratado directamente por la compañía. Esto hace que se genere rotación de personal, ya que los empleados continuamente están revisando alternativas de empleo en otras empresas en busca mayor estabilidad.

Por otro lado, anualmente la compañía hace una encuesta general a todos sus empleados para medir el clima laboral de la compañía. De la encuesta del año 2011 resultaron oportunidades de mejora: Mejorar en el proceso de comunicación de los gerente, Mayor comunicación sobre las estrategias de la compañía, Mayor divulgación de la proyección de carrera profesional en la compañía por empleado.

Mejoramiento en los salarios de la compañía, Mejorar procedimiento para promoción de asociados e Impacto del liderazgo de la gerencia.

Esta oportunidades de mejora están siendo desarrolladas por el departamento de recursos humanos con el fin de mejorar estas inquietudes de los empleados. Finalmente, la motivación en la compañía es alta, los equipos de trabajos son sólidos y gozan de buen clima laboral, se fomenta el trabajo en equipo, la camaradería y el respeto por los demás. La rotación del personal es baja, no sobrepasa el 2% anual para el año 2011. Las personas encuentran en la Empresa Productora de Llantas una buena institución, aunque este con contratos laborales temporales. La mayoría del personal que se retira de la compañía obedece a motivos personal; solo un % es conciliado con la compañía. Por el lado del ausentismo, el personal administrativo tiene un 0% de ausentismo para el año 2011. El ausentismo se genera más en el área de manufactura con los operarios que trabajan en la planta de producción. El principal factor de ausentismo es por enfermedad general; le sigue por enfermedad profesional y otros. El departamento de Recursos Humanos implementa programas de bienestar laboral para los empleados, seguimiento de controles médicos y visitas domiciliarias; además de charlas de indicadores de la empresa, involucramiento con los objetivos de la empresa, sensibilización y empoderamiento del trabajador en la compañía. Esta labor ha hecho que para el año 2012 se haya disminuido los días de ausentismo en la empresa.

4.1.3 Marketing

Las ventas de la Empresa Productora de Llantas están segmentadas en los siguientes mercados:

- **Mercado de Reemplazo:** Son todas las ventas realizadas dentro del mercado Colombiano.
- **Mercado Equipo Original:** Son todas las ventas realizadas a las ensambladoras del país, como parte del suministros de llanta para los

nuevos vehículos ensamblados dentro del territorio nacional. Actualmente, la Empresa Productora de Llantas provee suministro a:

- Suministro al diseño Twingo: Fanalca-SOFASA Renault
- Suministro al diseño Optra y camión: General Motors (Chevrolet),
- Suministro al diseño camión liviano: Navitrans (Internacional)
- **Mercado Exportaciones A:** Son todas las ventas realizadas a plantas de la Empresa Productora de Llantas ubicadas en el exterior. Las plantas atendidas son México, Brasil, Chile, Guatemala, Argentina, Jamaica, Perú y Bolivia

A su vez, el portafolio de la Empresa Productora de Llantas está dividido en varias líneas de negocios dentro de cada mercado. Para efectos del análisis que se pretende realizar con este trabajo, mostraremos a continuación la composición de las líneas de negocios agrupadas en: Consumer (Llantas auto y camioneta) Commercial (Llantas camiones pesados y livianos convencional y radiales) y OTR (Llantas agrícolas y muevetierras):

- Radiales para Automovil | Eagle, Duraplus, GPS3
- Radiales para Camionetas & SUVs | Wrangler
- Transporte de Carga y Pasajeros
 - Liviano: Buseta Convencional/Radial/ G32 Cargo. Línea Steel/Steel | RHS & RHD
 - Pesado: Línea Convencional/ Pavimento | Serie 600 | G658, G665, G667. Mixto y OTR | Serie G686, G677 MSD, G677 OTR
- Agrícolas, Mueve Tierra, Reencauche

Durante los últimos años, el sector de la industria llantera creció gradualmente, demostrando así el dinamismo y la importancia de este sector a nivel nacional. La fabricación de llantas está incluida en este sector y se caracteriza principalmente por estar orientada al mercado de reposición, siendo mínimo el porcentaje que se dirige a las ensambladoras; asimismo, presenta fuertes barreras de entrada

debido a sus requerimientos de tecnología y de capital. Tiene una participación dentro de la industria nacional cercana al 0.3% de la producción.

El sector tiene compañías directas mundialmente reconocidos, y con alto nivel competitivo al mismo tiempo; dentro de éstos se reconocen marcas como Michelin (Uniroyal, Icollantas), Pirelli, Hankook, Bridgestone y Firestone, Yokohama, toyo, Humko, Dunlop. Si medimos la concentración del sector llantero a través de los principales competidores en la siguiente grafica encontraremos que el mercado de llantas para el 2011 alcanzó un volumen de unidades de llantas vendidas por 4.7 millones de llantas, de los cuales los importadores de llantas tiene el 60% del mercado, seguido de la Empresa Productora de Llantas con una participación del 16%, Michelin 14% y Brilleston & Pirelli 10%.

La categoría de Importados está dividida por un sin número de importadores pequeños con marcas como (Yokohama, toyo, Humko, Dunlop). Dentro de los competidores grandes de la industria, la Empresa Productora de Llantas lidera con una participación superior frente a MIC-BRI & PIR. Cabe anotar que aun cuando la categoría de importados esta atomizada, esta ha venido ganando participación desde el 2008, como lo muestra la gráfica, pasando de una participación de mercado en el 2008 de 46% al 60% en el 2011, es decir, creció un 30%, lo que ha hecho que los demás competidores reduzcan su participación en el mercado como lo muestra la gráfica. Si analizamos la participación por línea del portafolio de la Empresa Productora de Llantas, vemos lo siguiente:

- Consumer: Cuenta con un mercadeo 3,2 millones de unidades vendidas de llantas para el 2011, de los cuales GY tiene una participación en el 2011 del 13% pero los importadores de llantas lo superan con una participación del mercado en un 64% en el 2011, creciendo un 25% desde el 2008, mientras que GY decreció en su participación del mercado desde el 2008 en un 19%.

- Commercial: Cuenta con un mercadeo 1,3 millones de unidades vendidas de llantas para el 2011; este mercado ha crecido desde el 2008 hasta el 2011 en un 35%. Este crecimiento ha sido aprovechado por los importadores de llantas con una participación del mercado en un 51% en el 2011, creciendo un 55% desde el 2008, mientras que GY tiene una participación en el 2011 del 23% y decreció en su participación del mercado vs el 2008 en un 21%.

Si analizamos dentro de comercial la posición de GY en los principales líneas que la componen, camión convencional (MCT) y camión Radial, vemos que GY lidera en MCT con una participación del 24%, pero como vemos en la gráfica, esta categoría en la industria está decreciendo en un volumen de unidades vendidas en un 11%, pasando de venderse en la industria en el 2008 235 mil unidades a 208 mil unidades en el 2011. La Empresa Productora de Llantas lidera claramente en esta línea ya que su planta de producción de MCT está ubicada en Yumbo.

Si analizamos el mercadeo de camión radial (MRT) vemos que en esta categoría la industria en el 2011 esta conformada por 826 mil unidades vendidas, de los cuales GY tiene una participación de mercado de 13% mientras que los importadores de llantas tienen el 64% de la participación de la industria en esta línea de producto con un crecimiento desde el 2008 en un 28%, es decir, 14 puntos porcentuales

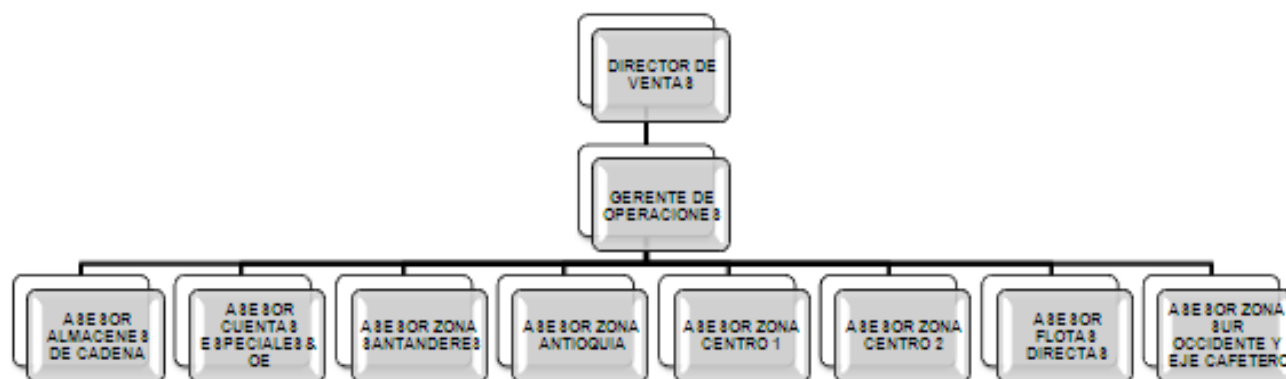
Como hemos vistos en los datos presentados, la participación de la Empresa Productora de Llantas desde el 2008 ha decrecido en 16%, es decir, 3 puntos porcentuales y su mayor participación se concentra en la línea de comercial con 23% de participación en el mercado, MCT 24% y MRT13%, y en consumer 13%. Este comportamiento de decline, que tiene una tendencia muy parecida a la realidad de sus principales competidores MIC-BRI & PIR, está muy influenciada con el crecimiento de los importadores de llantas que han crecido en la industria a través de bajos precios y llantas chinas, llevando a la categoría a una guerra de precios.

Para el proceso comercial en la Empresa Productora de Llantas, la compañía cuenta con dos divisiones dirigidas a atender el proceso de ventas y mercadeo en la compañía. Para eso cuenta con una división de Ventas, quien la encargada directamente del contacto con el cliente y negociación y la Division de Marketing que impulsa todas las actividades de ventas, administra portafolio y la administración de la marca.

La estructura organizacional de la Empresa Productora de Llantas la cual fue establecida con una concepción funcional desde su inicio de operaciones en Colombia, empezó a cambiar en el fondo alrededor de este año 2012 con los cambios en la administración de la compañía. Esta administración inició un proceso de puertas abiertas para todo el personal de la compañía lo que empezó a cerrar la brecha de comunicación entre las directivas y los empleados de bajo rango; sin embargo, con la llegada de una inversión de 50 millones de dólares con los que se tendría la modernización de la planta de producción y un cambio estratégico en el enfoque de producción, la compañía contempló la posibilidad de hacer un cambio en la estructura organizacional de la planta de producción y el area administrativa que permitiera responder satisfactoriamente a los requerimientos que planteaba la nueva manera de hacer las cosas y la dinámica del mercado.

La estructura anterior contaba con el siguiente organigrama, una estructura horizontal que abarcaba cada región del territorio colombiano. Estas personas tenían alta antigüedad en la organización, experiencia y grados salariales amplios, pero no contaban con vendedores junior soportes para tener una alta cobertura en su región.

Ilustración 5 Antiguo Organigrama de área comercial



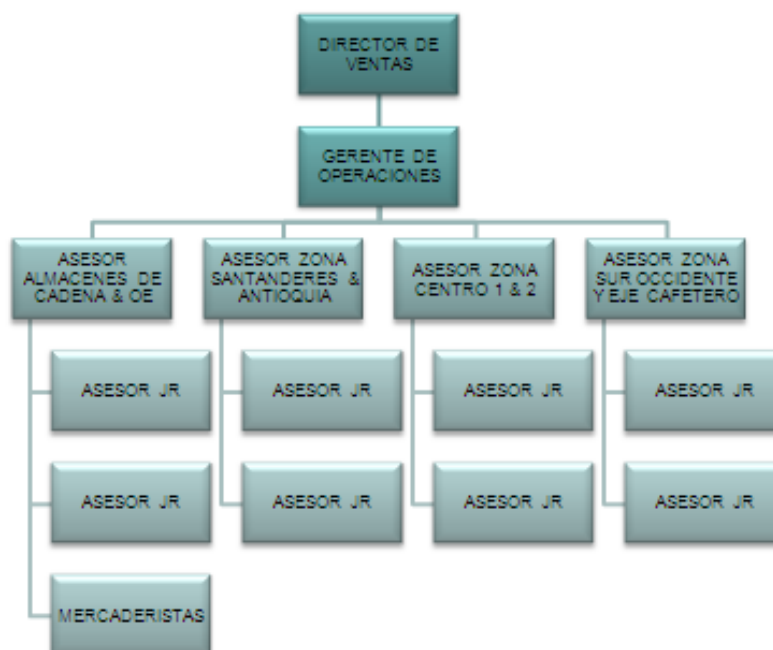
Fuente: Documentos internos de la Empresa

De acuerdo con la estrategia del presidente de GY para Latinoamética Jaime Szulc, “Hoy, con una presencia en el mercado de más de 90 años, la Empresa Productora de Llantas ve en América Latina una inmensa oportunidad y un gran desafío”, manifestó Szulc. “La región está creciendo exponencialmente – tanto en población como económicamente, con una clase media emergente y relevante que cuenta cada vez más con un creciente poder adquisitivo”. Por tanto expresa que el mercado latinoamericano trae un nivel de complejidad renovado. La disponibilidad de una nueva gama de productos y servicios de todas las industrias ofrece más espacio para una creciente y fuerte demanda por parte de los consumidores, como también ocasiona el aumento de los costos de producción locales. La región en su totalidad lidia con complejos sistemas de regulación. Además, la valorización de las monedas locales crea un campo de juego disparado entre competidores locales y multinacionales, creando un reto muy grande para que los fabricantes locales puedan competir.

“A raíz de este entorno comercial, El presidente para el año 2012 resaltó Szulc. “que como compañía, hemos tomado la decisión de operar en forma diferente y desarrollar nuevas habilidades para gestionar nuestro negocio en línea con los desafíos del mercado. En otras palabras: innovar en todas las áreas del negocio.”

Por tal motivo la estructura en todas las subsidiarias cambio para el año 2012 y para Colombia, específicamente, hizo que la estructura de ventas migrara hacia el siguiente organigrama. Obviamente, esto significo una reestructuración en personas y procesos buscando llevar a la organización hacia una compañía más competitiva y dinámica.

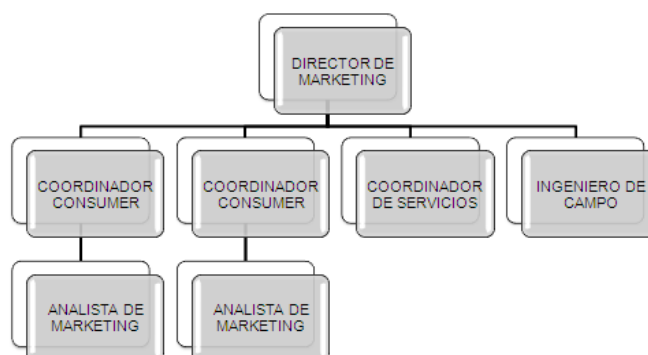
Ilustración 6 Nuevo organigrama área comercial



Fuente: Documentos internos de la Empresa

Adicionalmente, al área comercial lo soporta la división de Marketing, el cual no ha tenido cambios significativos sino que se mantiene optimizada para generar el plus en el proceso de ventas, así.

Ilustración 7 Organigrama de marketing



Fuente: Documentos internos de la Empresa

Las directrices de portafolio de producto e investigación de mercado se generan a nivel del departamento regional para América Latina. Por tanto, nivel local, específicamente en la Empresa Productora de Llantas no es muy frecuente que se hagan inversiones en investigación de mercados. Los presupuestos asignados para el gasto en marketing están direccionados a publicidad en BLT y ATL y eventos, es decir, a promoción de marca y punto de venta. Aun así, la Empresa Productora de Llantas maneja un contrato regional con dos agencias de publicidad, quien son las encargadas de monitorear el comportamiento de categoría en todos los medios y esta información llega diariamente. Actualmente, en la planta de Yumbo se producen llantas de camión convencional y Radial, agrícolas, “mueve tierra” y material de reencauche (Ver Anexo 2). A su vez se comercializan llantas para Automóvil, Camionetas, Busetones, Camiones procedentes de las diferentes plantas de Goodyear Tire Company en todo el mundo.

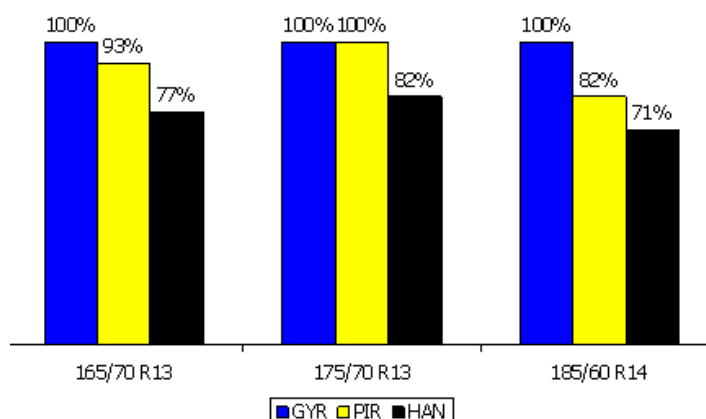
Productos de producción Local (Colombia)

El 70 % de la producción que se manufactura en la planta de Colombia es para exportación a los mercados de México, Chile, Ecuador, Brasil e islas de centro América; el 30% restante es comercializado en el mercado de reemplazo.

Los productos que produce la planta de Colombia son las llantas de Camión Radial, Camión convencional y tractor y se importan llantas radiales de las subsidiarias de Brasil, Chile, Perú, Venezuela, estados unidos y países asiáticos para vender en el mercado local.

Precios: A pesar de que las barreras de entrada son altas en el sector, muchos productos provenientes de los mercados asiáticos entran al país a precios más bajos. Sin embargo no son percibidos con la misma calidad. Si tomamos como referente la grafica siguientes, tomando el precio de la Empresa Productora de Llantass sobre la base del 100%, vemos que Pirelli & Brilleston tiene un 93% de precios mas económicos que GY y los asiáticos en una relación de 77% mas económicos que GY.

Grafica 33 Comparativo de precios entre principales marcas de llantas



Fuente: Documentos internos de la Empresa

Llantass Asiaticas 20%-30% bajo de la empresa Productora de Llantass. Conociendo la situación en el mercado, la Empresa Productora de Llantass esta cada vez mas trabajando por ser una compañía mas competitiva, buscando mejores fuentes de suministro que le permitan reducir los costos de productos importados, mejorando la productividad y competitividad de la planta de producción, optimizando sus gastos fijos administrativos y reducción la organización para mantener la compañía en una empresa rentable y eficiente.

La Empresa Productora de Llantas es una empresa que brinda servicio en cuanto a: asesoramiento pre-venta, soporte post-venta y maneja un plus que lo hace ventajoso ante su competencia, que maneja el programa de garantías. La garantía de producto está definida como el reconocimiento que se le da al cliente cuando el producto ha fallado por problemas relacionados con materiales o mano de obra hasta 5 años a partir de la fecha de la compra del producto. Este reconocimiento o ajuste estará basado en la relación entre el desgaste que presente la llanta al momento del reclamo y la profundidad de desgaste que tiene la llanta cuando esta nueva. Este porcentaje será concedido al cliente para la adquisición de un nuevo producto.

El impacto de las garantías de producto afecta principalmente en las utilidades netas de la compañía. El no ofrecer la garantía del producto nos pone en igualdad de condiciones frente a la competencia, ya que estos no garantizan su producto. El garantizar el producto es una ventaja competitiva. Es importante conocer los datos de garantías para realizar las correcciones necesarias para un buen desempeño del producto. Adicionalmente se brinda soporte por⁴¹:

- Mejoramiento continuo y refresco de la imagen corporativa con inversión en la adecuación de puntos de venta o servitecas.
- Capacitación continua en temas técnicos y desempeño del producto al personal de cada punto de distribución (cursos de autoajustadores, llantas, etc.). Los cursos se brindan en el centro de entrenamiento construido exclusivamente para capacitaciones en las instalaciones de la empresa
- Especialización de puntos de ventas (centros camioneros) donde se presta una asesoría integral al cliente.
- Certificación a un sin número de personal de cada punto de venta en todo el país en el reconocimiento de daños, defectos por calidad o mal utilización del producto.

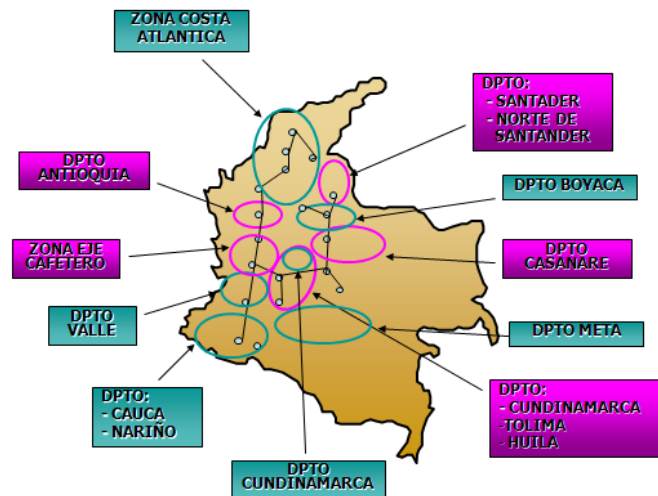
⁴¹ Tomado del Manual de servicio al cliente- Goodyear de Colombia. 2009

- Asistencia técnica de flotas, Garantía de productos defectuosos , Atención de reclamos.

Servicio al Cliente

El departamento de servicio al cliente es el encargado de ejecutar las órdenes del cliente, revisar disponibilidad de inventario y hacer los deliverys para que el departamento de logística, en la bodega de producto importado, proceda a enviar la mercancía al cliente final. Atienden en todo el territorio nacional así:

DISTRIBUCION DE CLIENTES POR ZONAS



MAPA DEL PROCESO



Fuente: Documentos internos de la Empresa

Su objetivo es continuar ofreciendo el mejor servicio Post- venta a los distribuidores y almacenes de cadena con el servicio característico de la

compañía, trabajar con la red de distribuidores con el fin de mejorar la entrega oportuna del producto y la cantidad que ellos deseen, y seguir ofreciendo los planes de capacitación para los distribuidores de nuestros productos, tales como atención al cliente o auto ajuste de llantas. Además se realizan reuniones especiales para retroalimentar conocimientos sobre el comportamiento del mercado.

A muchos de estos cursos asiste personal de la fuerza de ventas de la compañía, quienes, aparte de recibir capacitación permanente, se convierten también en parte fundamental en la relación entre la empresa y los distribuidores. Igualmente es común que se reúna estos grupos para que participen en seminarios sobre liderazgo y superación en este campo profesional.

La Empresa Productora de Llantas, desarrolló un concepto llamado Goodyear Drive con el objetivo de brindar atención al un segmento del mercado especialmente jóvenes. Esta iniciativa fue construida en la ciudad de Bogotá y se convirtió en modelo que ya quieren replicar en Jamaica, Chile y Brasil. En este sitio las personas no solo podrán cambiar las llantas en un tiempo de diez minutos, sino que, además, contarán con un ambiente alegre, con personal profesional dinámico y altamente capacitado, con equipos de última tecnología para brindar a los consumidores el portafolio de llantas personalizado de acuerdo con el vehículo y sus necesidades. La Empresa Productora de Llantas se convierte con nuevamente, en pionera, en lanzar al mercado formatos para la venta de llantas, que brinden al consumidor nuevas y mejores formas de atención⁴².

Anualmente la división de Marketing genera un plan estratégico para el área en donde identifica las fortalezas y debilidades del producto de la Empresa Productora de Llantas y su posición frente a la industria. Igualmente se define el portafolio a trabajar, tendencias del mercado en un horizonte de tiempo de 5 a 10 años. Igualmente analiza estos ítems a la competencia. Una vez analizado este

⁴² Documentos Internos de la Empresa Productora de Llantas.

documento salen las estrategias por segmento de mercado a trabajar y promocionar. Adicionalmente, se cuenta con un presupuesto aprobado para todo el año, clasificado para cada segmento de mercadeo y categoría a desarrollarse (BLT- Below the line⁴³, ATL- above the line⁴⁴, PR Relaciones Publicas, Maximarketing, Investigación de Mercados. Pero este presupuesto cada vez es recortado por el comité ejecutivo para suplir los bajos resultados financieros de la compañía. Las estrategias de Mercadeo por línea se desarrollan bajo dos enfoques: Estrategias de Marketing a nivel Nacional y estrategias de marketing soporte a cada segmento de mercado: A nivel nacional: Se desarrollan actividades de publicidad y promociones así:

- ✚ ATL: Pautas en revistas especializadas de sector automotriz y autopares tales como: Carga pesada, Asuntos Diesel, El expreso, Mr.Taxi, Pasajero, El container, Noticarga.
- ✚ Publicidad: Free press con medio radiales y televisivos.
- ✚ BTL: Enfocados al POS: Exhibiciones y stands, Pendones, Patrocinios. Material punto de venta (POP), Folletos y catálogos, Correo directo, material merchandising



Pendones

- ✚ Ferias y eventos: Participación en las principales ferias automotrices y camioneras, tales como: Asotrans, Expotrancarga, Colfecar, feria automotriz, Turing cars, etc.

⁴³ BTL significa comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos desarrollada para el impulso o promoción de productos o servicios mediante acciones cuya concepción se caracteriza por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de oportunidad, creándose novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios.

⁴⁴ ATL, son las siglas de "above the line", término publicitario usado para referirse a los medios de comunicación tradicionales, como: televisión, prensa y radio.

✚ A nivel de segmentos de mercado: Soporte de actividades de punto de venta a toda la cadena de distribución a través de generación de estrategia y soporte de presupuesto cooperativo en donde, de acuerdo con el alcance de la actividad, se da un porcentaje de participación monetario por parte de Goodyear al dealer. O también se le otorga material merchandasing como apoyo a las actividades que cada punto venta lleva a cabo, previa solicitud de cada asesor de ventas de la Empresa Productora de Llantas

Esta actividad comprende todos los procesos de ventas, mercadeo y publicidad. El cual inicia con la definición y visualización de los estimado de venta que sirven de base para estimar cuantas llantas deberán producirse en la planta y cuantas deberán comprarse anualmente para constituir el plan de negocios de la compañía AOP (Plan de operaciones anual) y poder así suplir el mercado de este sector automotor.

El AOP tiene como objetivos generales en un tiempo de 3 años provisional el EBIT (Ganancias de la compañía), Cash flow (flujo de caja), y Working Capital (capital de trabajo). Que sirve además de información para analistas de bolsa y accionistas. El AOP es importante para tomar decisiones de inversiones, producción, distribución del mercado, publicidad y estrategias de mercado. La finalidad del departamento de mercadeo es garantizar la demanda de los productos para asegurar el plan de negocios, mediante el mantenimiento de su red de ventas y desarrollo de nuevos negocios. la Empresa Productora de Llantas cuenta con un selecto grupo de distribuidores, los cuales son fieles a la marca y garantizan la exclusividad. También la empresa ha fijado sus objetivos en el sector de los hipermercados o cadenas de almacenes con lo cual está dando la oportunidad de que más personas tengan acceso a la marca. Con el objetivo de cautivar mercado, la Empresa Productora de Llantas ha sido “agresivo” en sus campañas publicitarias, para ello ha tenido participación en medios televisivos, en

la radio, en revistas especializadas y actualmente en los estadios de fútbol colombianos.

La planificación lleva a cabo las siguientes etapas:

1. Revisión estadísticas de las líneas de negocios históricamente tres (3) años atrás hasta la fecha.
2. Evaluación Red Distribución (Pareto – Distribución Numérica)
3. Puntos de Venta por zona (Estatus multimarca – monomarca)
4. Evolución almacenes de cadena
5. Crecimiento importadores (fuente SOM)
6. Precios y Suministro
7. ROI (punto de venta sobre las ventas de la marca)
8. Multimarca con entrada en consumer pasa a comercial
9. Situación financiera distribuidores

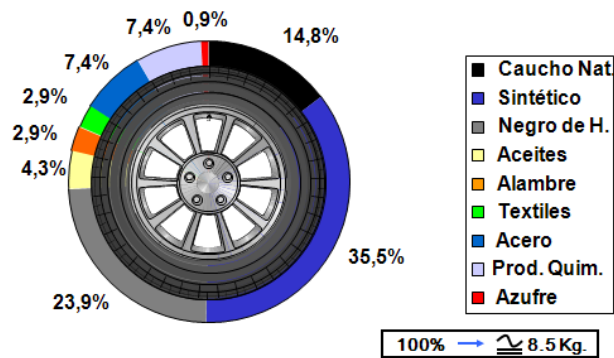
Igualmente, los coordinadores de mercadeo tiene especialización en Mercadeo y experiencia en la parte comercial de la Empresa Productora de Llantas. Estuvieron en posiciones de asesores comerciales en la Empresa Productora de Llantas y conocimiento de la compañía por más de 10 años. La capacitación en la Empresa Productora de Llantas no es muy frecuente. Se aprovechan las charlas dirigidas al área comercial sobre ventas, liderazgo y emprendimiento de zonas y captación de nuevos clientes.

4.1.4 Producción

- Compra de materias primas para producción de llantas: Las principales materias primas utilizadas para la fabricación de llantas son: Caucho natural, caucho sintético, negro de humo, nylon, alambre, drogas o pigmentos. A continuación se puede observar la distribución por tipo de materia prima:

MATERIAS PRIMAS

COMPOSICIÓN POR PESO LLANTA RADIAL PASAJERO



Fuente: Documentos internos de la Empresa

El Departamento de compra de materia prima es el encargado de llevar la planeación y compra de materias primas. En cuadro anterior, además de mostrar los principales proveedor de materia prima muestra también la clasificación de proveedor A,B,C y el cumplimiento de entregas (total despachado orden vs Cumplimiento de fecha de despacho acordado). Lo que muestra que mas del 77% de los proveedor cumplen con las entregas de los pedidos hechos por el planeador en el tiempo acordado. La Empresa Productora de Llantas cuenta con un sistema de planeación alineado a la metodología de S&OP (Sales & Operation Planing) que busca la excelencia en las operaciones del negocio mediante la alineación de un mismo objetivo para todas las áreas de la compañía. Esto hace que con una estimación apropiada de volumen de ventas con visibilidad de 18 meses adelante, la compañía pueda planear efectivamente sus compras, de insumo y materia primas, flujo de caja y estados financieros. Mediante este lineamiento, el departamento de materia prima modela los inventarios necesarios que se requieren para llevar a cabo la producción.

Con una adecuada planeación de la compañía los proveedor actuales pueden proporcionar efectivamente las órdenes de materia prima que son enviadas por la compañía. El poder de los proveedores en cuanto a disponibilidad de materia prima e insumos sustitutos lo podemos ver en los siguientes ejemplos:

- * □Materias primas como cauchos y negro de humo es alto, por cuanto son materias primas escasas y fluctúan de acuerdo de los precios del petróleo.
- * Los proveedores de pigmentos químicos tienen poco poder de negociación con las Empresas fabricantes de llantas ya que se tienen variedad de oferentes (Ejemplo materias primas de la China).
- * ECOPETROL es un proveedor con alto poder de negociación, suministrando los solventes (materia esencial para la realización de las llantas)
- * En conclusión el poder de negociación de proveedores es alta para la industria de llanta, sin embargo cabe resaltar que en el caso de la Empresa Productora de Llantas, las negociaciones se realizaban a nivel local, pero a partir de este año 2007, las negociaciones se realizan a nivel regional (casa matriz) y se negocia para todos los países donde hagan presencia los proveedores, es decir que para ellos ingresar o negociar en estas negociaciones es muy importante tener estrategias que les permitan competir ya no a nivel regional sino mundial. Las negociaciones globales que están realizando las empresas del sector, es con el objetivo de verse beneficiadas por descuentos por negociación por volumen, lo cual es transmitido inmediatamente a la composición de costos
- * Proveedores de producto importado de llantas no producidas en la planta colombiana:

Como ya habíamos mencionado, la planta colombiana solo produce llantas de camión pesado y liviano, llantas agrícolas y muevetierra. Por tanto todas las llantas de auto, camioneta y camión convencional son importadas de otras plantas la Empresa Productora de Llantas del continente Americano, Asiático y Europeo. Anualmente queda planeada la fuente de suministro que proveerá estas llantas para los siguientes años. Aun así, la Empresa Productora de Llantas cuenta con una debilidad en este suministro ya que depende de la producción y excelencia operativa de estas plantas. Los inconvenientes son:

- * Despachos tardíos, fuera de las fechas requeridas de embarques.
- * Retrasos en el plan de producción de estas plantas.

- * Baja confirmación por la planta productora vs lo pedido, debido a que en el mayor de los casos la producción es absorbida por el país productor.
- * Bajo capacidad de suministro en medidas de para camioneta.
- * Baja capacidad de aumento en la confirmación del suministro cuando la demanda de compra en Colombia aumenta

Todos estos inconvenientes están siendo revisado por el departamento de supply chain a nivel regional, pero son ítems que no permite un buen suministro para atender las necesidades de los segmentos de mercados que atiende la la Empresa Productora de Llantas. La planta de la Empresa Productora de Llantas está situada en el Departamento del Valle del Cauca, en el municipio de Yumbo, ubicada específicamente en la zona industrial. La Empresa Productora de Llantas cuenta con un área física total de 317.247 m² y área cubierta de 49.850 m² y tiene un lugar bastante favorable para la importación de materias primas, insumos y productos terminados proporcionados por otras plantas y la exportación de sus productos terminados; Otra ventaja adicional que ofrece la región a la compañía es que se encuentra ubicada en una región bastante próspera de la cual aprovecha sus recursos humanos para lograr una ventaja competitiva. Yumbo es uno de los 42 municipios del Valle del Cauca. Está situado al norte de la ciudad de Cali, capital del departamento y principal centro urbano del suroccidente colombiano. Ubicado a 10 minutos del Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón y a 2 horas del Primer Puerto sobre el Pacífico. Se comunica por vía terrestre con el Puerto de Buenaventura, el más importante puerto de Colombia sobre el Océano Pacífico. Cuando el Valle del Cauca comenzó a ser reconocido en Colombia como una región próspera, su fortaleza estaba concentrada en Yumbo. Desde la década de los cuarenta comenzaron a asentarse en este municipio las principales empresas multinacionales, que luego extendieron sus sucursales en todo el territorio colombiano. Es por eso que Yumbo es reconocido como "la Capital Industrial de Colombia". Actualmente hay asentadas 461 grandes empresas, debido a las múltiples ventajas que ofrece nuestra localidad.

Su cercanía al Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón, su aproximación a Buenaventura, Primer Puerto sobre el Pacífico Colombiano y su infraestructura vial que facilitan la salida rápida hacia el interior del país, hacen que Yumbo sea mirado como pilar fundamental para el desarrollo de la industria. En este territorio además de la Empresa Productora de Llantas están otras empresas como Cartón Colombia (1944), Eternit Pacífico (1945), Ceat General (hoy Centelsa) y Home Products. Cementos del Valle, Lloreda Grasas, Laboratorios Fixalia (hoy Tecnoquímicas) y Sidelpa. Las Multinacionales como la Productora de Papeles S.A. Propal y Cartón Colombia se afianzaron en Yumbo hacia 1960, teniendo como materia prima básica el bagazo de la caña de azúcar, y la oportunidad de la puesta en marcha del Ferrocarril del Pacífico. El motivo fundamental que tenían las empresas extranjeras para invertir en Colombia era el poder acceder al mercado nacional; por ende, el Valle del Cauca les ofrecía una excelente localización y una reforma urbana realmente fuerte y en proceso de crecimiento. El desarrollo industrial dio lugar a la construcción del corredor Cali - Yumbo en la producción de bienes intermedios, constituyéndose en el segundo corredor más importante del país y el tercero en la producción de bienes de consumo.

La planta de la Empresa Productora de Llantas se encuentra actualmente dentro de los principales focus de la casa matriz; esta planta ha sido elegida entre las mejores empresas de Latinoamérica principalmente por ser generadora de alto valor agregado, por poseer tal estructura que permite ser una planta estratégica con capacidad de abastecer a los mercados regionales y globales; por ser una planta de bajo costo, competitiva y estratégica lo cual la convierte en una candidata a priori para ser receptora de inversión de capital, crecimiento y modernización. La Empresa Productora de Llantas actualmente cuenta con una red de ventas, de 120 distribuidores y 150 puntos de venta en 39 ciudades. Reconocida como una de las más modernas y organizadas de la industria del caucho en el país y beneficiaria de un programa intensivo de capacitación; Colombia es el segundo país en Latinoamérica en sus programas de capacitación

y realizó la apertura de un centro de entrenamiento en ventas en el año 2004, con una inversión de 150.000 dólares.

Adicionalmente, la Empresa Productora de Llantas cuenta con los siguientes recursos: Área de planta, calderas, Área oficina administrativas totalmente dotadas. 2 bodegas: bodega de materia prima y bodega de almacenamiento de producto. Restaurante, Seguridad física, Servicios de transporte. Compensación y beneficios extralegales para los empleados la Empresa Productora de Llantas. Fundación de la Empresa Productora de Llantas, Espacio deportivo, 10 salas de reuniones para video conferencias, Servidores de sistemas y Parquaderos

Cuenta además, con sistemas de propios de computación, maquinas propias para la actividad productividad, servidores, correo electrónico- lotus notes etc, implementos de oficina y las condiciones necesarias para que los empleados laboren en ellas lleven a cabo con efectividad sus tareas diarias.

La Empresa Productora de Llantas como ya se ha mencionado, cuanta como una la certificación de S&OP, es decir excelencia en sus operaciones, y parte de estos se deben al excelente control de inventarios que soportan a la compañía en su proceso de ventas y financieramente. Hay un departamento de Planeación de producto, tanto importado como local quien actúa en función de los estimados de ventas y las oportunidades de suministro que hay. Igualmente liderar una de las principales reuniones estratégicas de la compañía donde se define el rumbo financiero de la compañía. Este documento controla línea por línea el inventario necesario para llevar a cabo las operaciones. Igualmente hace revisiones semanales del inventario, ajuste por sobre ventas o disminución de las ventas y vela por que exista en inventario el material disponible a minucia para el proceso de comercialización. Todos los productos de la Empresa Productora de Llantas están certificados a nivel mundial por todos los estándares exigidos por la reglamentación internacional. Es política de la Compañía estar al tanto de las

disposiciones tanto a nivel nacional como Internacional que de una u otra forma pueden incidir en el negocio. Las certificaciones que tiene son:

- Gestión Seguridad Industrial & Salud Ocupacional OHSAS 18001.
- Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 – ISO/TS 16949: 2009
- Gestión Ambiental ISO 14001 Versión 2004.
- Certificación Producto Importado NTC 1303, NTC 1304, NTC 1275.
- Certificación Producto Local NTC 1303, 1304, 2624, 25217
- Sello INMETRO 005. Auditoria BASC versión 3 2008.

Cada seis meses la Empresa recibe las visitas de los entes certificadores de la calidad y medio ambiente tales como: ICONTEC y BASC quien avala el buen manejo que se da a los productos de exportación de la Empresa. Sin este certificado la Empresa no hubiera podido exportar. El impacto de las regulaciones se siente en mayor medida cuando encontramos el marco legal cambiante, debido a que se debe hacer todo el trámite requerido para cumplir con la nueva disposición legal; de igual forma pasa con los aspectos ambientales cambiantes. Siempre se está alerta de las regulaciones que afectan la industria para cumplir con todas las exigencias y no poner en riesgo la pérdida de competitividad.

También se tienen localmente: Especificaciones de materiales (Sistematizadas), fórmulas de cementos, procedimientos de trabajo para planta, procedimientos requeridos desde casa matriz, procedimientos de seguridad, procedimientos de medio ambiente, procedimientos de calidad, Lista de Materiales; Estándares de producción y de calidad, regulaciones Corporativas y Locales; Control de Manufactura y Ensayos; Sistema de Control de Documentos y Datos; Manual de Calidad. la Empresa Productora de Llantas a nivel nacional y mundial tiene una de las mejor innovaciones en tecnología de punta del sector llanero, debido a las grandes inversiones realizadas en los últimos años. A nivel nacional es sin duda la líder en producción de llantas radiales para camión y equipos pesados. Esto es muy posible debido al trabajo desarrollado por las diferentes subsidiarias en todo

el mundo y cuenta con cuatro centros de desarrollo tecnológico ubicados en Akron, Ohio el primero, en Colmar-Berg, Luxemburgo, un tercero en Kobe, Japón y finalmente el centro técnico de Dunlop, ubicado en Hanau, Alemania. Además de sus centros de desarrollo tecnológico, se encuentran pistas de prueba en diversos lugares del planeta, como en los mismos centros de desarrollo, en Americana, Brasil, en San Angelo, Texas y en Mireval, Francia.

El acopio de tecnología en la Empresa Productora de Llantas tiene como punto de partida la legislación vigente en nuestro país y los estándares internacionales, de acuerdo al área o campo de aplicación de la misma. Las tecnologías usadas en la empresa, no sólo buscan facilitar y mejorar las funciones y procesos para el logro de los objetivos organizacionales, sino que también, traen consigo una búsqueda de bienestar para sus trabajadores. La Empresa Productora de Llantas cuenta con varias plataformas tecnológicas que permiten sostener los procesos del negocio.

- * Tecnologías relacionadas con sistemas: La Empresa Productora de Llantas cuenta con software que permite llevar a cabo las actividades día a día a su personal como, ERP SAP, AS400 nomina, Gcom (Sistema CRM), intranet (Lotus note)
- * Tecnologías de seguridad física: Cámaras, sistemas de ingreso a oficina electrónico, Conectividad colaborativo con centrales bancarias
- * Hardware y Software manejados por Help Desk que es un escritorio de ayuda también a nivel regional con personal al interior de cada planta que atiende solicitudes realizadas por todos los usuarios a un número único 7620. La telemática y comunicaciones también están soportadas en un equipo perteneciente
- * al área de sistemas al interior de la organización

4.1.5 Sistemas de información gerencial

Todo el persona de la compañía tiene asignado un usuario de red para acceso a la intranet y dominio de correo electrónico de la compañía en sistema lotus. Este es el medio prioritario de información y comunicación de todos los empleados de la compañía y Corporate. Adicionalmente, cada área cuenta con un software destinado para cada fin para el desarrollo de las actividades el cual está conectado con el ERP de la Empresa Productora de Llantas (SAP). SAP es un ERP que está integrado en todas las áreas de la compañía, excepto nomina, y es el cual todas las divisiones ejecutan sus procesos y del cual se extrae toda la información de ventas, financiera y contable. Es por medio de este ERP que todos los miembros de la compañía pueden acceder a información, generar informes y reportes que permite la toma de decisiones en cualquier esfera de la organización. El sistema de intranet de la Empresa Productora de Llantas basado en Lotus notes permite a cada área de la organización desarrollar su propia base de datos y almacenar la información documental, procedimientos y estructuras. Además, de estas herramientas tecnológicas, existen otras ayudas de software para las diferentes áreas funcionales:

AREA FUNCIONAL	SOFTWARE	APLICACIÓN
LOGISTICA	SAP	Funciones de ERP a todo el area de logistica
	SOFTWAY	Administra proceso de importacion y exportacion
	DEMAND SOLUTION	Estimados y proyecciones de ventas
	GCOM	Gerenciamiento de ordenes de compra
	LOTUS NOTE	Administracion de comunicación interna y externa
FINANZAS	HYPEROM	Sistema de analisis financiero
	AS400	Liquida y programa la nomina
	LOTUS NOTE	Bases de datos
RRHH	AS400	Liquida y programa la nomina
	HR ACCES	Administracion y selección de personal
	WEBEX	Solucion de teleconferencias en linea
PRODUCCION	PRISON	Administrador y planeador de produccion
TODAS LAS AREAS	DHL ACCES	Envio de correo
	FACCES	Sistema electronioc para envio-recibo de faxes
	MS	todas las herramientas de microsoft
	Internet exp	Navegacion en internet

Fuente: Documentos internos de la Empresa

La compañía cuenta con un área de IT (Information Technology) el cual es el encargado de planear, dirigir, coordinar y contralar todo los procesos tecnológicos de la compañía. Este departamento cuenta con una estructura propia, reportando funcionalmente a la división de Finanzas de Colombia y regionalmente al depto regional de IT. Está compuesta por un Gerente de Sistemas, Analista senior de proyectos de sistemas, Analista experta en SAP, 2 personas de soporte técnico.

Toda la estructura de sistemas de la compañía esta en servidores locales que generan interface con el servidor regional para la Empresa Productora de Llantas LAT ubicado en Akron, Ohio,EU. Estos servidores hacen backup diario de todo los sistemas operativos activos y licenciados en la compañía. Esto permite que ninguna información que este almacenadas en los sistemas de información de la compañía se pierda o no se puedan recuperar. Todos los gerentes y personal que labora en la compañía debe y usa los servidores de la compañía debido a que es el único medio para llevar a cabo las funciones a cabalidad. Los datos se pueden alimentar en las unidades de red de cada área, software específicos de cada área, correo lotus notes, ERP-SAP etc.

Toda la información de GY es almacenada en redes de la intranet que asegura el mantenimiento de la información y genera back up diariamente. Cada departamento tiene una unidad de red asignada y los gerente saben que la administración de ella es responsabilidad de cada uno. El mantenimiento de la red es responsable el área de tecnología. Cada gerente tiene definidos formatos y carpetas de almacenamiento de su información mes a mes, en donde el personal autorizado puede acceder de forma clara y ordenada. Cada área tiene métricas y estándares de cálculo para evaluar sus indicadores y asegurar que la información de la compañía sea idónea y todos compartan la misma forma de entender sus métricas. El personal de la compañía desde que inicia labores con la compañía se le asigna un usuario de red y un dominio de correo con una clave única, personal e intraferible para accesar a su usuario. Este usuario es

actualizado por la misma persona cada dos meses. En caso de bloqueo o pérdida del usuario, la persona debe iniciar un proceso de validación de datos ante el personal de sistema para que le puedan asignar una nueva clave.

La alta gerencia de la compañía no cuenta con información del sistema de información de las empresas de la competencia. Los sistemas de información de la compañía son de acceso fácil de usar y comprender para cualquier persona que ingresa a laborar en la compañía. La compañía posee procedimientos que permite que nuevo empleado pueda usar los sistemas y es parte del proceso de entrenamiento que recibe la persona. El sistema que es mas complejo para usar seria el ERP- pero cada area cuenta con procedimientos paso a paso para usar las principales transacciones que el cargo necesita utilizar. El departamento de RH continuamente en convenio con el SENA programan cursos de entramiento en computación para el personal que quiera ingresar, cursos tales como sistema office (Excell, powerpoint, Word). Principalmente el mas común es Excel y es de mucha solicitud por el personal operativo. En la compañía se percibe la noción de mejoras en la comunicación y la gestión del conocimiento con la ayuda de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. La compañía cuenta con un gran porcentaje de avance en el desarrollo de mecanismo de ejecución y es una compañía que ha creado ya una cultura de innovación en todos sus empleados. Todos los empleados cooperan y saben la importancia que es para la organización que cada uno soporte estas mejoras en su puesto de trabajo.

4.1.6 Finanzas

GOODYEAR	UNIDAD	AÑO 2011	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008
INGRESOS OPERACIONALES	(Millon)	376.359	308.210	322.210	363.889
ACTIVOS	(Millon)	368.962	357.761	363.692	
UTILIDAD NETA	(Millon)	(5.044)	(4.205)	(7.747)	
PATRIMONIO	(Millon)	46.891	202.770		
MARGEN OPERACIONAL	(%)	-5,3%	4,4%		
MARGEN NETO	(%)	-6,9%	-1,4%		
RAZON CORRIENTE	Razon	0,3	1,2		
DIAS DE INVENTARIOS	Días	10,8	33,1		
DIAS DE CARTERA	Días	34,6	19,6		
DIAS DE PROVEEDORES	Días	12,1	46,7		
ENDEUDAMIENTO	(%)	80,9%	43,3%		
ROA	(%)	-10,6%	-1,2%		
ROE	(%)	-55,4%	-2,1%		
IMPORT	USD (Millies)	26.532	69.027		
EXPOR	USD (Millies)	89.000	52.856		

Empresa:	GOODYEAR DE COLOMBIA S A		
Nit:	8600048559		
Informe:	ESTADO DE RESULTADOS		
Unidades:	PESO COLOMBIANO, MILES		
	2011	2010	
Duración (meses)	12	12	
Mes de corte	Diciembre	Diciembre	
Ingresos operacionales	376.358.863	308.209.520	
Venta	376.358.863	308.209.520	
Costos y Gastos operacionales	363.777.314	294.797.116	
Costo de ventas	332.993.232	269.086.268	
Gastos operacionales ventas	21.446.171	18.156.579	
Gastos operacionales adm.	9.337.911	7.554.269	
Resultados operacionales	12.581.549	13.412.404	
Ingresos no operacionales	4.391.540	3.134.366	
Ingresos extraordinarios	4.391.540	3.134.366	
Gastos no operacionales	20.921.128	17.468.864	
Resultados extraordinarios	-16.529.588	-14.334.498	
TOTAL INGRESOS	380.750.403	311.343.886	
TOTAL GASTOS	384.698.442	312.265.980	
Resultados antes de impuestos	-3.948.039	-922.094	
Impuesto de renta	1.096.414	3.282.784	
RESULTADO DEL EJERCICIO	-5.044.453	-4.204.878	

Fuente: SUPERSOCIEDADES

Fuente: Supersociedad 2012

Los resultados financieros de la empresa Productora de Llantas, entre los años 2010 y 2011 dejan ver fallas en su operación, que se traducen a pérdidas en su ejercicio acumulado en cada año. En 2011 el ingreso por ventas fue mayor que en 2010 en \$68 mil millones (incremento del 22%), pero los costos y gastos operacionales fueron mayores en una proporción más alta (23.3%), lo que evidencia ineficiencias operativas y gastos que afectan el resultado operacional. A los cuales se suman los denominados resultados extraordinarios (resultados no

generados por la operación normal u objeto social de la empresa), que han ocasionado pérdidas en los dos periodos, en el 2010 fueron por -\$14 mil millones y en 2011 totalizaron -\$16 mil millones.

Tabla 24 Información financiera de la Empresa Productora de Llantas dentro del sector

	2011			2010			2009		
	RANKING	EMPRESA	SECTOR	RANKING	EMPRESA	SECTOR	RANKING	EMPRESA	SECTOR
Rentabilidad(%)	1	-1,34	-2,52	1	-1,36	-3,14	1	-2,40	-2,92
Rentabilidad Operacional(%)	2	3,34	1,40	2	4,35	1,62	2	3,35	3,27
Rentabilidad Patrimonio(%)	2	-2,47	-5,80	2	-2,07	-5,44	2	-4,02	-5,05
Endeudamiento(%)	1	44,85	52,78	1	43,32	47,24	1	47,06	50,27
Concentración Deuda Corto Plazo(%)	1	80,16	76,02	1	81,51	80,09	1	83,22	74,72
Razón Corriente(veces)	2	1,24	1,14	2	1,21	1,05	2	1,13	1,11
Prueba Ácida(días)	1	1,00	0,75	1	0,98	0,70	1	0,96	0,79
Recuperación de Cartera(días)	2	22,36	23,12	2	19,63	21,76	1	25,75	22,34
Pago a Proveedores(días)	1	30,25	36,29	2	53,51	40,05	2	46,90	41,58
Rotación de Inventario(días)	1	34,94	69,71	1	37,87	66,17	1	30,66	61,83

Fuente: Informa Colombia-Documentos financieros empresas multinacionales.

Sin embargo, en la tabla 23, se evidencia un comportamiento similar en todo el sector. Y se puede evidenciar una evolución positiva de la empresa Productora de Llantas con respecto al sector donde se ubica. La compañía por ser multinacional no distribuye dividendos en Colombia. Por estar definida como una subsidiaria de la empresa Productora de Llantas, la corporación es quien determina como serán utilizados los dividendos de la compañía. La estructura cuenta con el personal calificado y estudios correspondientes al cargo. El director de la división es Brasileiro y lleva 7 años en la compañía y en Colombia 4 meses; cuenta con experiencia en el área cartera y planeación financiera; posee un MBA y especialización en finanzas. Igualmente, los coordinadores tienen amplio conocimiento en finanzas y con alto relacionamiento en el sector financiero.

4.2 CADENA DE VALOR

Según Cobra, M (2000), las actividades estratégicas importantes de una empresa deben estar desagregadas para comprender los potenciales de diferenciación y generar ahorro en los costos dado que toda empresa es una suma de actividades que se ejecutan para proyectar, producir, comercializar, entregar y sustentar un servicio. Para el diseño de estrategias concretas que permitan un proceso más eficiente es indispensable que se conozcan con exactitud las ventajas competitivas que la empresa posee, ya que ellas determinarán el curso del camino a tomar, todo esto puede verse reflejado a continuación en la secuencia que la Empresa utiliza para llegar a su mercado objetivo.

CADENA DE VALOR - EMPRESA PRODUCTORA DE LLANTAS

ACTIVIDADES DE APOYO

INFRAESTRUCTURA

- **Posición estratégica de las instalaciones de la planta GY y oficinas.**
- Planificación de las estrategias con visión de 5 años estimados.
- * **Enfoque total a minimización de costos, reducción de staff**
- Filosofía de administración en S&OP (Sales & Operation plan) en busca la excelencia operativa y integración- comunicación de todas las áreas.
- Seguimiento a objetivos anuales mensualmente con métricas, reuniones de demanda, indicadores de S&OP (tendencias) y MOR (Resultados financieros)
- Gestión de gerencia general, planeación financiera, Tesorería y Contabilidad. Utilización de prácticas contables internacionales
- Gerenciamiento del recolección de cartera, crédito a los clientes y formas de financiación, pagos a proveedores a 90 días.
- Sistemas de toma de decisiones bajo empoderamiento y control de centros de costos por cada gerencia.
- Calidad Total a todo nivel: personas, procesos y productos, con un compromiso de mejora continua.
- * Estructura plana, eficiente y flexible a una rápida y ordenada adaptación a nuevas oportunidades de negocio y con personal outsourcing.
- Gerencia comprometida con la conservación de la naturaleza y de la ecología, para lograr mejores condiciones de vida en el futuro.
- Gerencia con buen manejo de relaciones sociales con entes externos (bancos, ministerios, agremiaciones)
- Cultura de puerta abiertas,

RECURSOS HUMANOS

- Contratación, reclutamiento, relaciones labores, gestión de bienestar laboral, gerenciamiento de salud ocupacional.
- Gestión del capital intelectual: selección, formación y evaluación
- Relaciones laborales al personal contratado, jubilados y personal retirado.
- Gerenciamiento del plan de carrera de los asociados, gestión del puesto y salarios
- Reducción del personal staff de apoyo y flexibilidad laboral mediante contrataciones de procesos con terceros.
- Sostenimiento de las buenas relaciones con el sindicato
- Soporte a los procesos de alineación de la cultura y estructura organizacional con la estrategia de la compañía, procedimiento y políticas y descripción de puestos
- **Filosofía enfocada al bienestar, personal y familiar de todos sus asociados.**
- Programas de retribución, bienestar y salud, que complementan el desarrollo y personal y familiar.
- Dirección de los procesos y medio de comunicación en la compañía

RECURSOS TECNOLOGICOS

- Administración general de los sistemas de información (Software, Hardware y ERP)
- **Uso eficiente de la tecnología y mantenimiento de los sistemas de información**
- **Constante inversión en infraestructura y tecnología de punta, la cual crea barreras fuertes de entrada de nuevos competidores y mejora la productividad.**
- Alianzas estratégicas con otras plantas de GY con la finalidad aumentar los conocimientos.
- Programa de Calidad Total y Mejoramiento Continuo de la Productividad en todos los procesos.
- Usuarios y gestionamiento de perfiles y contraseñas que asegurar el acceso adecuado de la información.

ABASTECIMIENTO

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- Gerenciamiento del departamento de compras (productos e insumos), depto. de materia prima, depto. de planeación de producto final de producción local e importado
- **Centralización del proceso de compras de insumos para mto en producción, oficinas y otros con el fin de obtener negociaciones de economía de escala.**
- Gerenciamiento de negociación con proveedores buscando bajo costo y pago a proveedores a 90 días mejorando el flujo de caja
- Búsqueda de proveedores aliados, rentables y que cumplan con las políticas de calidad y comercial que exige la compañía
- **Negociaciones regionales con proveedores de materia prima en búsqueda de disminución de costos y asegurar el abastecimiento y la calidad de la producción.**
- Seguimiento diario del consumo de la materia prima y reabastecimiento y seguimiento a cronograma de despacho por los proveedores
- Depto. de Planeación de producto enfocado a la compra de producto final importado a otras plantas de GY y solucionar problemas de desabastecimiento
- Búsqueda de Homologación de materias primas que mejoren los costos.
- Calificación de proveedores e inventarios en metodología A,B,C.
- Planeación y evaluación de proveedores y productos mediante la metodología A,B,C

LOGISTICA INTERNA	PRODUCCION	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamiento de áreas de logística, bodega de MP, bodega de producto terminado, control de producción, calidad y Planeación de producto • Control de bajo nivel de inventarios filosofía de S&OP. • Agencia de Aduanas interna para el proceso de nacionalización de importación de materia prima y producto. • Bodega propia de almacenamiento de materias primas y producto terminado controlado con ERP SAP. • Control y trasteo de la calidad de los productos y servicios de los proveedores. • Buena conservación y ubicación de los inventarios en los almacenes manteniendo calidad y distribución. • Recursos y maquinaria propias para la manipulación y transporte de MP • Negociaciones y disponibilidad inmediata con las principales navieras y empresa de servicio de transporte de carga. 	<ul style="list-style-type: none"> * Negociación regional con precios de escala de materia prima * Planta enfocada a la seguridad de nuestros cliente. Alta calidad en los productos finales (Inspecciones y retoques) * Enfoque de minimización de costos a través de mejoramiento continuo y six-sigma. * Planta de Producción con certificaciones de icontec y estándares exigidos por la reglamentación internacional. * Planta en procesos de radialización, modernos y organizados de la industria del caucho en el país. * Flexibilidad y rapidez para atender cambios en los requerimientos planeados de producción Planeación de materiales para el proceso productivo. • Inspección interna de calidad para asegurar estándares de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> * Red de ventas a través de 120 distribuidores y 150 puntos de venta, 6 almacenes de cadenas y flotas directas. * Procesamiento de ordenes fiable y rápida * Amplia infraestructura y recursos para el manejo de bodega. * Negociación con los principales transportadores de carga a nivel nacional obteniendo prioridad en asignación de vehículos. * Reposición efectiva de productos, seguimiento a órdenes del cliente, puntos de entrega. * Software que permite procesar las ordenes de los clientes en línea. 	<ul style="list-style-type: none"> * Procesos de S&OP en la estimación y previsión de estimados de venta y comportamiento del mercado. * Desarrollo de canales para ventas directas con Dealers, MM's y Flotas- Negociaciones especiales * Manejo de política comercial con los clientes y política de nivel de servicio. * Portafolio de producto con cobertura en todas las líneas y segmento de mercado. * Dinamización de las relaciones con la competencia y los clientes top. * Utilización máximo de la fuerza de venta en todo la geografía colombiana * Utilización adecuada de los recursos de publicidad enfocada a promover venta. Participación en las principales ferias del país de llanta pasajero como de carga. * Soporte con presupuesto de publicidad a las actividades desarrolladas en la red de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> * Planeación de pedidos de clientes y entregas oportunas. * Servicio de preventa: asesoría, análisis de las necesidades y recomendaciones a nivel nacional. * Megagarantías para los productos, atención a reclamos. * Capacitación técnica-comercial a toda la red de distribución para minimizar costo. * Manejo de políticas de crédito y recaudo con los clientes * Fundación GY que proporciona bienestar a la comunidad circundante de la planta de GY en Yumbo.

4.2.1 Cadena de valor



4.3 VARIABLES DEL ANÁLISIS INTERNO

No.	Variable	Debilidades /Fortaleza	DM	Dm	FM	Fm
1	Contratación de personal en puesto clave con empresa temporal sin goce de beneficios extralegales y alta rotación	D		X		
2	No hay gestión del conocimiento que garantice la transmisión del conocimiento en los puestos de trabajo	D		X		
3	Procesos deficiente en el desarrollo profesional de los empleados y promoción.	D		X		
4	Baja participación en el mercado de Equipo original con ensambladoras	D	X			
5	Posicionamiento bajo en segmento de llantas auto y camioneta con tendencia decreciente. Líder competidores importadores	D	X			
6	Reducción de ventas en industria de llanta convencional. Alta orientación de planta GY	D	X			
7	Deficiente investigación de mercados, de precios ni monitoreo de competencia	D	X			
8	Bajo cumplimiento de despachos del producto importado que es producido por otras plantas GY en el mundo.	D	X			
9	Altos precios, Altos costos fijos, administrativos y Utilidad negativa durante dos años continuos	D	X			
10	Modelo de canal de distribución con bastantes intermediarios y sin canal directo al usuario final o distribuidores minoristas	D	X			
11	Reducción continua del presupuesto de mercadeo, publicidad y soporte de marca	D		X		

4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Tabla 25 Matriz de Evaluación de Los Factores Internos (EFI)

MATRIZ EFI: Evaluación de factores Internos	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas			
Alta tecnología e infraestructura Adecuados sistemas de información	0.04	3	0.12
Adecuada planeación de producción, materia prima, inventarios y ventas con horizonte de 18 meses para la toma efectiva de decisiones	0.05	3	0.15
Procesos y certificación de S&OP (Sales & Operation plan) de excelencia operativa e integración entre las áreas	0.05	3	0.15
Nueva estructura de ventas para cubrir mayor cobertura geográfica nacional.	0.05	3	0.15
Posición estratégica de la planta para despachos nacionales y proceso de exportaciones	0.05	4	0.20
Mayor rendimiento del producto costo/Km y atención postventa-garantía al consumidor final	0.07	4	0.28
Portafolio de productos que abarca todos los segmentos de llantas y alto reconocimiento de marca	0.08	4	0.32
2° posición participación de mercado IMPORT 60%, GY 16%, MICH 14%, PIR 10%.	0.08	4	0.32
Posicionamiento fuerte en segmento de llanta grande Radial: Camión, buseta, mueve tierra y agrícola. Producción local Radial	0.08	4	0.32
Debilidades			-
Reducción en ventas e industria de llanta convencional. Alta orientación de planta GY	0.04	2	0.08
Deficiente investigación de mercados, de precios ni monitoreo de competencia	0.04	2	0.08
Posicionamiento bajo en segmento de llantas auto y camioneta con tendencia decreciente. Líder competidores importadores	0.07	1	0.07
Altos precios, Altos costos fijos, administrativos y Utilidad negativa durante dos años continuos	0.07	1	0.07
Modelo de canal de distribución con bastantes intermediarios y sin canal directo al usuario final o distribuidores minoristas	0.07	1	0.07
Baja participación en el mercado de Equipo original con ensambladoras	0.08	1	0.08
Bajo cumplimiento de despachos del producto importado que es producido por otras plantas GY en el mundo.	0.08	1	0.08
TOTAL	1.00		2.54

4.4.1 Conclusión

Por lo tanto el valor obtenido en la Matriz de Evaluación de Los Factores Internos de 2.54, indica que existe un ambiente interno bajo pero que es manejable, el cual hay que actuar de una manera inmediata para corregir las debilidades existentes en la Organización

5. ANALISIS DOFA

Introducción

El siguiente análisis está basado en una serie de pasos (Análisis Externo EFE, Análisis Interno EFI), los cuales nos permiten hacer un complemento para determinar estrategias para la Empresa, para así encontrar un mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la organización. Esta matriz nos permite formular estrategias de una manera más precisa teniendo en cuenta el aprovechamiento de las fortalezas para prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticiparse al resultado de las amenazas.

Tabla 26 Matriz DOFA

FACTORES INTERNOS			
<u>Fortalezas</u>		<u>Debilidades</u>	
1	Alta tecnologia e infraestructura Adecuados sistemas de informacion	1	Reduccion en ventas e industria de llanta convencional. Alta orientacion de planta GY
2	Adecuado planeacion de produccion, materia prima, inventarios y ventas con hotizonte de 18 meses para la toma efectiva de decisiones	2	Deficiente investigacion de mercados, precios y monitoreo de competencia
3	Procesos y certificacion de S&OP (Sales & Operation plan) de excelencia operativa e integracion entre las areas	3	Posicionamiento bajo en segmento de llantas auto y camioneta con tedencia decreciente. Lider competidores importadores
4	Nueva estructura de ventas para cubrir mayor cobertura geografica nacional.	4	Altos precios, Altos costos fijos, altos gastos administrativos y Utilidad negativa durante dos años continuos
5	Posicion estrategica de la planta para despachos nacionales y proceso de exportaciones	5	Modelo de canal de distribucion con bastantes intermediarios y sin canal directo al usuario final o distribuidores minoristas
6	Mayor rendimiento del producto costo/Km y atencion postventa-garantia al consumidor final	6	Baja participacion en el mercado de Equipo original con emsambladoras
7	Portafolio de productos que abarca todos los segmentos de llantas y alto reconocimiento de marca	7	Bajo cumplimiento de despachos del producto importado que es producido por otras plantas de esta compania en el mundo.
8	2° puesto participacion de mercado IMPORT 60%, GY 16%, MICH 14%, PIR 10%.		
9	Posicionamiento fuerte en segmento de llanta grande Radial: Camion, buseta, muevetierra y agricola. Produccion local Radial		

FACTORES EXTERNOS	<u>Oportunidades</u>	<u>ESTRATEGIA FO</u>	<u>ESTRATEGIAS DO</u>
	1 Desarrollo de reencauche como práctica económica.	Establecer Precios Competitivos para el Mercado de la	Reducir costos fijos (D1, D2, D4, O1, O2, O3, O4, O7)
	2 Procesos productivos con tecnología innovadora en control de calidad y eficiencia en producción.	Incentivar el Rencauche como practica favorable para llantas de alta calidad . (F2, F3, F4, F6, F8, O1, O2, O3, O8, O10)	Establecer canales de distribución propio para el usuario final (D3, D5, D7, O1, O2, O3, O4, O7)
	3 Investigacion continua en nuevos productos	Unificacion de parámetros de interes comun en la region, para agilizar procesos de importacion y exportacion (F1, F2, F3, F5, O6,	Establecer Convenios con emsambladoras (D2, D6, D7, O2, O5, O8, O10).
	4 Incremento de ingreso percapita en los colombianos	Capacitacion a representantes de ventas de la empresa y fuerza de ventas de los clientes en ajuste de garantias (F3, F4, F6, O2, O10).	Desarrollar nuevos negocios con canal de distribucion Dealers (D2, D5, D7, O1, O3, O5, O8).
	5 Crecimiento sostenido del PIB. La economía sigue	Implementar proyecto de Forecast Colaborativo con los clientes	Mejorar rentabilidad por producto (D3, D4, D5, O2, O3, O6).
	6 Fortalecimiento de los tratados de Libre Comercio con		
	7 Vehículo como elemento de status social		
	8 Crecimiento del parque automotor		
	9 Incentivos Arancelarios para los exportadores		
	1 0 Crecimiento demografico sostenido en un 1,25% anual.		
	<u>Amenazas</u>	<u>ESTRATEGIAS FA</u>	<u>ESTRATEGIAS DA</u>
	1 Crecimiento importaciones Chinas. La balanza comercial se inclina a favor de China.	Focalizar reduccion de costos en departamentos pareto (F1, F3, F6, F9, A1, A2, A4)	Revisar oportunidades de mejora de costos en linea convencional (D1, D2,D4, D5, A1, A2)
	2 Alza precios materias primas. El caucho y otros insumos siguen al alza y en escases.	Direccionar portafolio de producto en diseños y planta con menor costo (F1, F4, F7, A1, A3)	Focalizar proceso comercial en almacenes de cadena (D1, D5, D3, A1, A3, A4)
	3 Exploración de acuerdos comerciales con Corea, China y países asiáticos.	Obtener precios estandarizados de transporte a nivel regional (F2, F5, A2, A3, A4)	Revisar capacidad instalada/capacidad en uso (D1, D4, D7, A2, A5)
	4 Revaluación del peso. Sigue en caída el dólar durante 2012.	Obtener negociacion de precios regionales (economias de escala) de MP (F2, F5, F9, A1, A2, A3)	Reducir depreciacion de activos de produccion no utilizados (D4, A1, A3)
	5 Contaminación sin control.	Contratar personal de ventas para cubrir cobertura (F2, F4, F5, F7, A1, A3)	Revisar desarrollo de producto regionales a aplicarse localmente (D1, D2, D3, A2, A3)

6. POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

Introducción

Siguiendo con el análisis exhaustivo de las estrategias basadas en los datos de la MEFI y de la MEFE de las que ambas matrices (DOFA y PEEA) tienen su punto de partida quedando un aspecto positivo y otro negativo. Las estrategias obtenidas en la matriz DOFA podrán ser afinadas y enriquecidas con los resultados de la PEEA.

La revisión estratégica global que facilita la PEEA es un excelente instrumento en el desarrollo de la capacidad de análisis estratégico. De allí su contribución a la creación de una manera de pensar estratégicamente, en la gestión de las empresas⁴⁵.

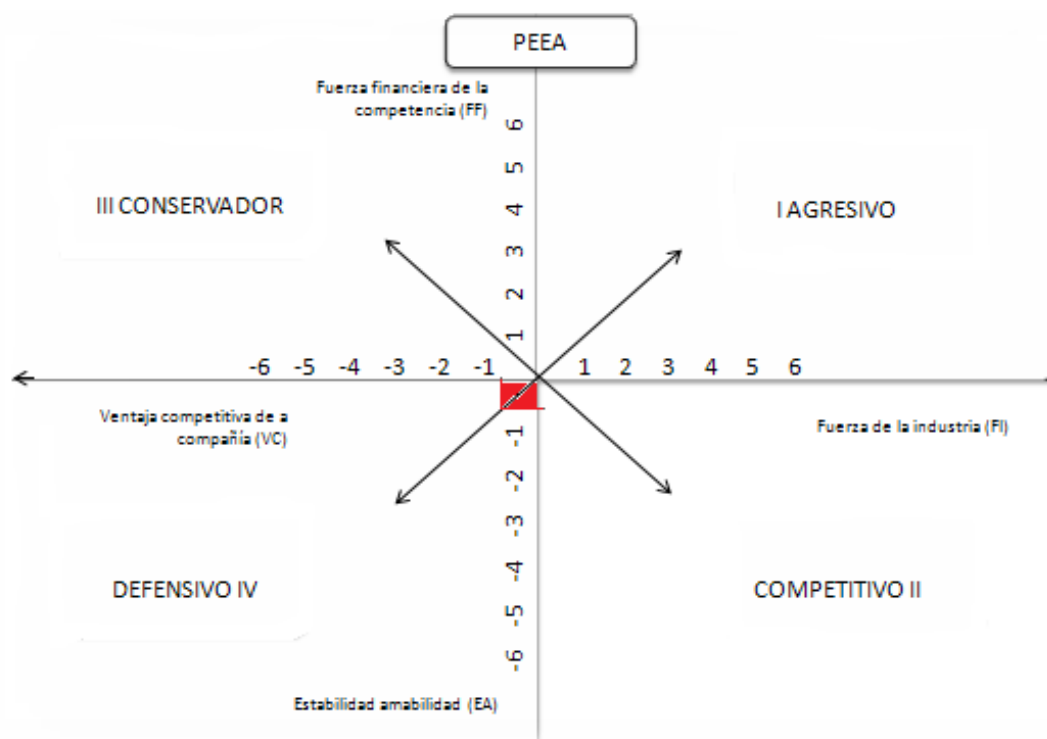
⁴⁵ *Las Estrategias Corporativas* (s.f). Recuperado el día 05 de Agosto de 2012 de <http://www.slideshare.net/dacktari/formulacin-estrategica-13478329>

6.1 MATRIZ DE ANALISIS DE POSICION ESTRATEGICA

Tabla 27 Análisis de Posición Estratégica

FORMATO PARA ANALISIS DE POSICION ESTRATEGICA					CALIFICACION							
	0	1	2	3	4	5	6	PROMEDIO				
ESTABILIDAD AMBIENTAL												
Innovacion tecnologica						X		3,29				
Cambios Politicos y politicas gubernamentales		X										
Devaluacion		X										
Inflación				X								
Crecimiento del PIC						X						
Crecimiento del parque automotor							X					
Agresividad de la competencia		X										
Fortalecimiento de los tratados de libre comercio		X										
CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR					0	4	0	3	0	10	6	3,29
FUERZA DE LA INDUSTRIA												
Tasa de crecimiento del sector industrial							X	4,29				
Barreras de entrada						X						
Barreras de salida						X						
Sustitucion de productos					X							
Know how							X					
Indices de productividad					X							
Otros												
CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR					0	0	0	0	8	10	12	4,29
VENTAJA COMPETITIVA												
Participacion en el mercadeo					X			4,86				
Portafolio de productos						X						
Calidad del producto							X					
Calidad del servicio al cliente						X						
Imagen corporativa							X					
Capacidad de respuesta al cliente						X						
Canal de distribucion				X								
CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR					0	0	0		3	4	15	12
FUERZA FINANCIERA												
Apalacamiento Financiero				X				3,00				
Apalacamiento Operacional					X							
Liquidez					X							
Capacidad de capitalizar				X								
Acceso a credito					X							
Tasa de retorno				X								
Otros												
CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR					0	0	0		9	12	0	0

Ilustración 8 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)



6.1.1 Conclusión

El cuadrante IV donde se ubica la tendencia del análisis resultante de la PEEA, conlleva a una estrategia defensiva para la empresa la Empresa Productora de Llantas es decir, se debe colocar especial atención a mejorar las habilidades internas y buscar formas de confrontar las amenazas externas, esto se logra con estrategias de reducción, de liquidación y de diversificación concéntrica.

Esto confirma los resultados obtenidos en los análisis de la DOFA, donde se destacan como principales características de la Empresa Productora de Llantas: La baja participación en el mercado de equipo original, aunque posee un amplio portafolio de productos. La deficiente investigación de mercados, de precios y monitoreo de competencia le hacen contrapeso a su capacidad de cobertura

geográfica a nivel nacional. Los malos resultados económicos de los últimos años, están exigiendo una mayor atención hacia la búsqueda de ahorros y reducción en costos, mejorando la competitividad. Los canales de distribución con bastantes intermediarios y sin canal directo al usuario final o distribuidores minoristas.

7. PROYECTO DE EMPRESA

Introducción

De acuerdo al estudio y/o investigación realizado en la Empresa Productora de Llantas y teniendo en cuenta toda la metodología utilizada para el desarrollo del direccionamiento estratégico y el acompañamiento de los integrantes de la Organización, se propone los siguientes ítem que hacen parte del proyecto estratégico⁴⁶. En el Anexo (3) se puede apreciar los pasos para realizar este proyecto.

7.1 MISIÓN

7.1.1 Misiones anteriores

PERIODO	MISION	ANALISIS
Misión vigente desde 1995 hasta 1999:	“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con llantas, productos afines y servicios de la más alta tecnología avanzada, maximizando el retorno de la inversión; propiciando para ello desarrollo y un alto grado de motivación y satisfacción de nuestros asociados y contribuyendo al desarrollo y bienestar de la comunidad”.	La misión enunciada con anterioridad, tiene como eje central la satisfacción del cliente y el retorno de la inversión del accionista, metas a las que se piensa llegar haciendo un énfasis en el papel estratégico que juega la tecnología aplicada al servicio y sus productos; así mismo, se reconoce la importancia del papel de los asociados y de la necesidad de propiciar un ambiente de trabajo lleno de motivaciones y satisfacciones, notándose una expresa preocupación por el trabajador, visto desde aquí, como el garante y propiciador de los buenos resultados de la compañía en cuanto a productos y servicios. Nótese, además, que se establece un paralelo directo entre el bienestar de los asociados y el desarrollo comunitario (externo).
Misión desde el año de 2002 hasta el 2012:	“Exceder continuamente las expectativas cambiantes de nuestros clientes en cuanto a Calidad, Valor y Entrega de Productos y Servicios dentro de un Clima Organizacional donde nuestros Asociados encuentren retos, estén motivados, busquen un crecimiento personal continuo contribuyendo al desarrollo de nuestra comunidad y medio ambiente mientras se provee un justo retorno a la inversión de todos los accionistas”.	La misión actual de la Empresa Productora de Llantas, abarca aspectos claves de su cultura organizacional: busca darle un papel principal a las expectativas de su cliente, soportado en un clima organizacional capaz de propiciar el desarrollo íntegro de sus asociados, y esperándose lograr, a través de ellos, una proyección como organización, hacia la comunidad y medio ambiente. Así mismo, se espera que dicho clima organizacional en armonía con el entorno, brinde las garantías suficientes para el retorno de la inversión de los accionistas.

⁴⁶ Cabe aclarar que la Fundación del Artista Colombiano no posee un proyecto de empresa definido en el momento de desarrollo de este direccionamiento estratégico, los siguientes ítems son propuestas de las autoras

Al comparar las dos misiones, se nota que ambas tienen un enfoque de mercado; y muestran parte de su estrategia de penetración al mismo: “Productos de calidad en un ambiente laboral de calidad”. En las misiones también se evidencia la inclusión de políticas y valores con miras a la preservación de la buena imagen de la compañía, lo cual parece ser un fin y no un medio.

7.1.2 Misión Propuesta por los Autores

“Contribuir con la movilidad de nuestros clientes y consumidores, brindándoles seguridad, alto desempeño y bienestar para acercarlos a sus destinos con nuestras llantas, productos y servicios cumpliendo los más altos estándares de calidad e innovación tecnológica a través de un equipo de trabajo talentoso, motivado y orientado a construir relaciones a largo plazo con clientes, consumidores y socios de negocios. Impulsando el desarrollo de una organización eficiente y con excelencia operativa; creando un modelo de negocio sostenible, respetuoso del medio ambiente y de nuestra comunidad y capaz de entregar de manera consistente un sólido retorno sobre la inversión”

7.2 VISION

7.2.1 Visiones anteriores

PERIODO	VISION	ANALISIS
Visión desde 1995 hasta 1999	Ser una empresa productora de llantas y productos afines de alta tecnología y calidad que compita en los mercados globales más exigentes, contando para ello con los procesos más eficientes y eficaces y un recurso humano de clase mundial ⁴⁷ .	La visión la Empresa Productora de Llantas, vigente hasta 1999, nos muestra que sus directivos buscan proyectar la empresa en el mercado global, bajo la consigna de la competitividad; hay una directa apelación a la calidad de sus procesos y de su recurso humano, elementos decisivos en la calidad del producto, siendo este último más que un fin, un medio para ser competitivos.
Visión vigente hasta	“Ser los proveedores de llantas y	La visión vigente para el año 2004 nos plantea una

⁴⁷ Revista Gente de la Empresa Productora de Llantas. Septiembre de 1995.

el 2004	productos afines de mejor valor agregado en el mercado local y el mejor productor - exportador del mundo de llantas Convencionales para Camión, Agrícolas (radial) y Material de Reencauche” ⁴⁸ .	posible estrategia a seguir por la Empresa Productora de Llantas., la cual es la especialización en tres mercados específicos, el de “llantas Convencionales para Camión, Agrícolas (radial) y Material de Reencauche”; dicha estrategia está dirigida para la producción. Igualmente, nótese que su objetivo es que sean los mejores en el mercado colombiano en valor agregado de sus productos; además, es clara la búsqueda de nuevos mercados, a los cuales se pretende llegar por medio de exportaciones, eso si, concentrando sus actividades de producción-exportación en los tres productos o líneas de productos nombradas en la misma.
Visión vigente hasta el 2012	“Ser un proveedor de clase mundial de productos y servicios relacionados con las necesidades de llantas en los mercados de Colombia y Ecuador y la opción más viable de suministro con una capacidad de 5000 llantas por día”	

7.2.2 Visión Propuesta por los Autores

*“Convertirnos en el 2016 en la empresa **número uno** de la industria de llantas nacional y Global, **creando valor** a nuestras marcas con avanzada tecnología, **calidad y competitividad** en nuestros productos y servicios para clientes y consumidores”.*

7.3 VALORES

7.3.1 Valores anteriores

“En 1915 la Empresa Productora de Llantas adoptó el lema que todavía perdura: **Proteja Nuestro Buen Nombre**. El lema advierte que el futuro de la empresa y de sus asociados depende de ellos mismos” ⁴⁹⁻⁵⁰. Dicho lema es denominado en la

⁴⁸ Goodyear de Colombia S.A. “Manual del Asociado”.

⁴⁹ Goodyear de Colombia S.A. “Manual del Asociado”..

Guía del Líder como “nuestro espíritu corporativo”⁵¹; pero no es sólo un lema, cada una de las palabras que lo conforman encierra un significado, o mejor, una *actitud* de la Empresa Productora de Llantas, tal como se presenta a continuación⁵²:

PROTECT (Proteja):	Valoramos Nuestro Buen Nombre
OUR (Nuestro):	Valoramos Nuestros Clientes
GOOD (Buen):	Valoramos Nuestros Asociados
NAME (Nombre):	Valoramos Nuestros Accionistas

Igualmente, de cada actitud se desprenden deberes claves para el aseguramiento de la interiorización de la misma, y de los deberes, los valores representados en palabras, tal como los reconocemos en el lenguaje de uso cotidiano. El proceso termina con la formulación de los valores de la Empresa Productora de Llantas. Teniendo en cuenta lo dicho con anterioridad, el cuadro de los valores se completa de la siguiente manera⁵³:

⁵⁰ En la actualidad los valores desprendidos de este lema son la base de un manual de conducta empresarial (Con este mismo nombre), en el cual se tratan temas como: Los valores centrales de la Empresa Productora de Llantas., Legislación anti-monopolio, Ley de prácticas corruptas en el exterior, protección de secretos comerciales, conflicto de intereses entre los asociados y la compañía, protección ambiental, igualdad de oportunidades y no discriminación de empleo, exportación e importación, contribuciones políticas, calidad y seguridad de los productos; registros, libros y controles internos; información confidencial y negocios internos; Acoso sexual; relaciones con los proveedores; salud y seguridad en el sitio de trabajo; responsabilidad del asociado; violaciones y disciplina; y, La “red” para reportar violaciones. Ver: Goodyear de Colombia S.A. “Proteja Nuestro Buen Nombre. Manual de Conducta Empresarial”.

⁵¹ POLHEMUS. J. C. “Valores Goodyear. Guía del Líder”. Empresa Productora de Llantas

⁵² Ver: Goodyear de Colombia S.A. “Manual del Asociado”.

⁵³ Cuadro elaborado a partir de “Guía del Líder de la Empresa Productora de Llantas”, “Proteja nuestro buen nombre. Manual de conducta empresarial” y “manual del Asociado de la Empresa Productora de Llantas”. Documentos internos empleados para la inducción y capacitación de los trabajadores la Empresa Productora de Llantas.

Tabla 28 VALORES DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE LLANTAS

VALORES DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE LLANTAS			
P R O T E J A N U E S T R O B U E N N O M B R E	Valoramos Nuestro Buen Nombre	<ul style="list-style-type: none"> Conducir nuestros negocios con los más altos estándares legales y éticos. Afirmar nuestro nombre como sinónimo de excelencia. Operar globalmente como una corporación socialmente responsable. 	Reputación y tradición – Integridad / Ética Estándares éticos – Credibilidad / Honestidad Acción Social – Solidaridad / Compromiso Toma de riesgo/ Innovación – Responsabilidad / Flexibilidad
	Valoramos Nuestros Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Escuchar y responder rápidamente a las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Brindar un valor extraordinario a los consumidores de nuestros productos y servicios. Asegurar los más altos estándares de Calidad y Servicio de nuestros productos. 	Escuchar – Respeto / Asertividad Respuesta Rápida – Eficiencia Valor relevante al producto – Calidad / Seguridad Calidad del servicio – Eficiencia / Cordialidad
	Valoramos Nuestros Asociados	<ul style="list-style-type: none"> Tratar a todos los asociados y sus ideas con dignidad y respeto, reconociendo sus expectativas y logros. Atesorar y fomentar nuestra diversidad. Alentar el desarrollo de los asociados a través del entrenamiento y la enseñanza con el ejemplo. 	Trato a los asociados – Respeto / Equidad / Cordialidad / Diversidad – Tolerancia / Equidad Promover el desarrollo – Congruencia / Responsabilidad
	Valoramos Nuestros Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> Actuar como una organización orientada al éxito del negocio. Asegurar el valor del futuro de las acciones a través de un crecimiento sostenido de nuestras ganancias y rentabilidad. Ser el productor con el más bajo costo entre los mayores competidores del mundo. 	Competidor Global – Eficiente / Calidad / Seguridad / Responsabilidad Retorno de la inversión– Credibilidad / Integridad / Compromiso / responsabilidad

7.3.2 Valores Propuesta por los Autores

La Empresa Productora de Llantas ***está comprometida con...***

- Entregar la más ***alta calidad***, en todo lo que hacemos;
- Actuar con ***honestidad, integridad y respeto***;
- Promover el ***bienestar y la seguridad***, tanto en el trabajo como fuera del mismo;

- Cuidar el ***medio ambiente y nuestras comunidades***;
- Apoyar una cultura basada en equipos con ***aprendizaje continuo***;
- ***Debatir abiertamente*** los problemas y resolverlos como equipo.

7.4 POLITICAS

Para Dolande, “Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites” (Dolande). Así mismo este autor plantea que “la esencia de las políticas es la discrecionalidad”. Por tales consideraciones, entre más claras sean las políticas “y su instrumentación en la práctica, tanto más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa”.

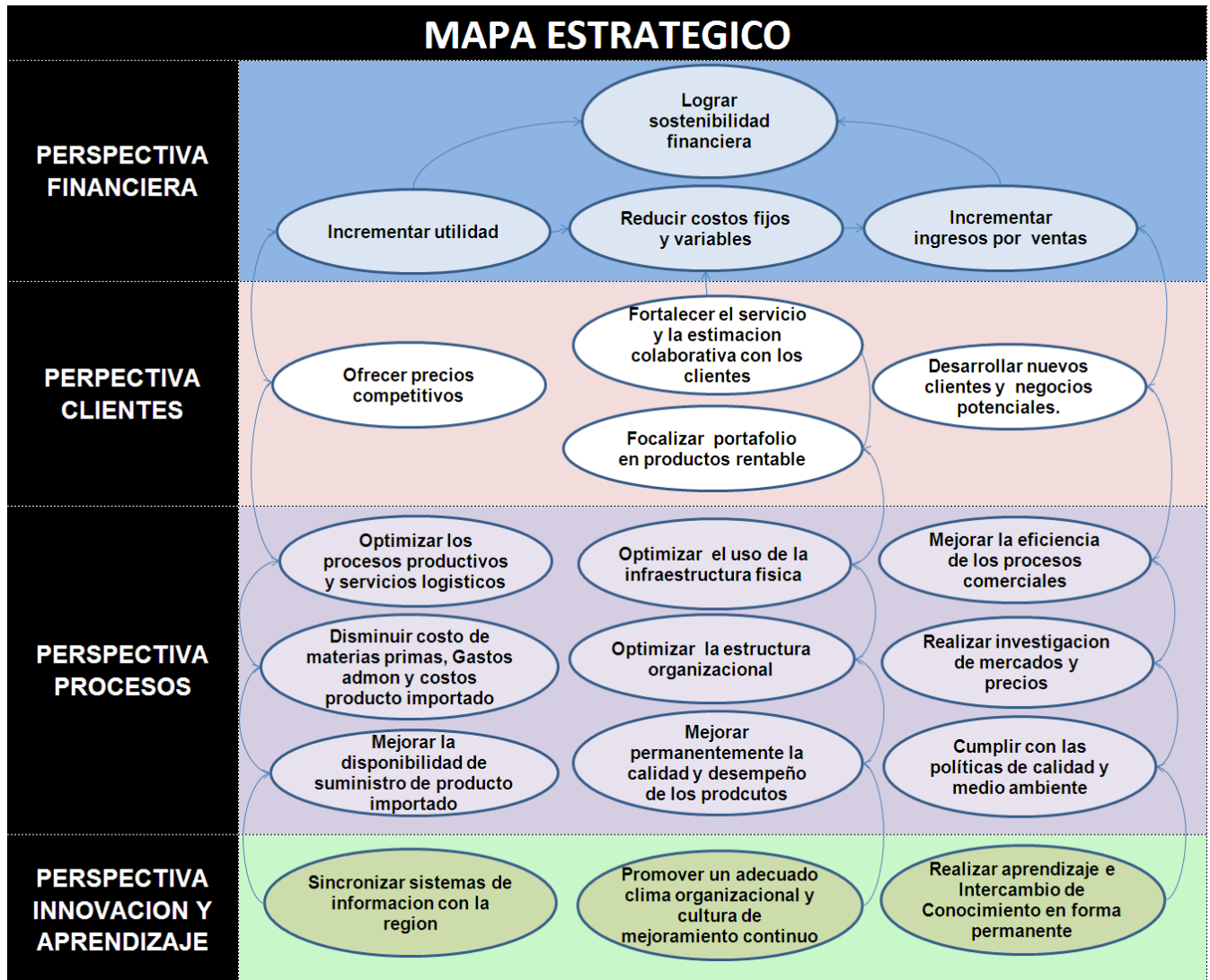
- **Política de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Calidad y Medio Ambiente:** En la Empresa Productora de Llantas estamos comprometidos con satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través del suministro de productos y la prestación de servicios que cumplan o excedan los requerimientos corporativos, legales y otros sobre: seguridad industrial y salud ocupacional, calidad y seguridad de producto y control de aspectos y prevención de impactos ambientales, a través del mejoramiento continuo de nuestro sistema de gestión integral que permite alcanzar los objetivos y metas definidos por la organización. La dirección de la Empresa Productora de Llantas garantiza que esta política es comunicada, entendida, revisada y mantenida en todos los niveles de la organización”.
- **Política de Puertas Abiertas:** La Política de Puertas Abiertas es un procedimiento interno, el cual fue construido con el objetivo de permitir a los Asociados tener acceso fácil y tener una comunicación oportuna con cualquier persona de la Compañía, respetando el conducto regular aplicable para cada caso, ya sea acudiendo directamente sin previo aviso a la oficina de la persona, ó solicitando una cita para discutir la problemática.

8. BALANCED SCORECARD

Introducción

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia donde deben orientarse los esfuerzos individuales y colectivos de la Empresa Productora de Llantas. Y el BSC (Balanced scorcard) como herramienta de gestión, traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales. Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

8.1 MAPA ESTRATEGICO



8.2 TABLERO DE MANDO (plan de acción 2013- 2016)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META 2013	META 2014	META 2015	META 2016	FRECUENCIA
PERSPECTIVA FINANCIERA	Lograr sostenibilidad financiera	ROE: retorno sobre el Capital Propio	= Utilidad Neta / Patrimonio Total	2,0%	2,5%	3,0%	4,0%	ANUAL
		ROA: Retorno sobre los activos	= Utilidad Neta / Activo Total	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%	ANUAL
	Incrementar utilidad	% EBIT-Utilidad	=Ebit (Utilidad Operativa + Depreciaciones, Amortizaciones y Provisiones de activos (%) / Ingresos Operacionales	10%	13%	15%	20%	ANUAL
	Reducir costos fijos directos e indirectos	% de costos productivos	=% de costos de productivos / Ventas totales	80%	75%	70%	67%	ANUAL
		% de Gastos administrativos	=% de gastos de administrativos / Ventas totales	16%	15%	13%	10%	ANUAL
	Incrementar ingresos por ventas	% de crecimiento de ventas units	=% total unidades de ventas GY Col/ total de unidades estimadas GY Col	5%	8%	10%	14%	ANUAL
		% de crecimiento de ingresos por ventas	=% total margen neto/ total margen neto estimado	5%	8%	10%	14%	ANUAL
PERSPECTIVA CLIENTES	Ofrecer Precios Competitivos	Relacion posicion de precios GY base 100 competencia	=Precios competencias/ Precios GY*100	120	115	110	105	ANUAL
		% rentabilidad por producto	=% Venta total - Costos totales/ Ventas totales	5%	7%	9%	12%	ANUAL
	Focalizar en portafolio de productos rentable	% inventario ABC (AX+BX+AY) x sku	=Clasificacion por Volumen & Margen Neto x sku/ inventario total	55%	60%	65%	70%	ANUAL
	Fortalecer el servicio y la estimacion colaborativa con los clientes	% Garantias efectuadas	= garantias efetuadas/ ventas totales	9%	8%	8%	8%	ANUAL
		% OTIF	Total total de linea de ordenes de ventas facturadas a tiempo y completa / Total ordenes de ventas facturadas	79%	60%	50%	40%	ANUAL
		% Precision estimativa de ventas total clientes	=(error(Estimado unidades sku-unidades facturadas sku))/ unidades facturadas totales sku	80%	84%	87%	90%	ANUAL
	Desarrollar nuevos clientes y negocios potenciales.	% clientes nuevos	=% total de clientes nuevos/ total clientes actuales	8%	10%	15%	20%	ANUAL
		% ventas adicionales de reencauche nuevos	=% ventas adicionales reencauche/ ventas estimadas de reencauche	2%	3%	4%	4%	ANUAL
		% ventas adicionales de MM's nuevos	=% ventas adicionales en MM's/ ventas estimadas de MM's	10%	12%	15%	20%	ANUAL
		% ventas adicionales de OE	=% ventas adicionales OE/ ventas estimadas de OE (Original Equipment)	5%	7%	9%	12%	ANUAL
		% ventas adicionales canal tradicional	=% ventas adicionales Dealer/ ventas estimadas de Dealers	2%	3%	4%	4%	ANUAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META 2013	META 2014	META 2015	META 2016	FRECUENCIA
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Optimizar los procesos productivos y servicios logísticos	% ASA- Cumplimiento de ticket de produccion	=(error(Estimado produccion sku-unidades producidas sku))/ produccion planeado	90%	91%	92%	93%	ANUAL
		% costos logistico per llanta	=Costo logísticos / unidades de ventas totales	5%	4%	4%	4%	ANUAL
	Disminuir costo de materias primas, Gastos admon y costos producto importado	% Costos de material primas	=Costos de material primas/ costo totales de producto	60%	58%	56%	50%	ANUAL
		% Costos de producto importado	=Costos de producto importado/ costo totales de producto importado	60%	58%	56%	50%	ANUAL
		% ahorros en gastos	= ahorro generados total gastos/ total margen bruto	10%	15%	17%	20%	ANUAL
	Mejorar la disponibilidad de suministro de producto importado	% OTIF Embarques	% orden de embarcadas x la planta / orden confirmadas por planta exportadoras	100%	100%	100%	100%	ANUAL
		% OTIF confirmacion	% orden de importados / orden confirmadas por plantas exportadoras	95%	97%	97%	99%	ANUAL
		% BO=ordenes perdidas por suministro importado	% ordenes no ejecutadas por falta de suministro unidades/ unidades de ventas tototales	5%	4%	4%	3%	ANUAL
	Optimizar el uso de la infraestructura fisica .	% uso de capacidad de infraestructura fisica	=capacidad de infraestructura fisica utilizada/ capacidad de infraestructura total compañía	90%	95%	98%	99%	ANUAL
		% uso de capacidad de produccion	= capacidad de produccion utilizada unidades/ capacidad de produccion total unidades	90%	94%	96%	98%	ANUAL
	Optimizar la estructura organizacional	Unidades de personal GY	=total personal GY en todas las areas	463	454	445	436	ANUAL
		% personal flexibilizado	=total personal flexibilizado/ total personal GY	80%	85%	90%	95%	ANUAL
		Unidades de personal temporal	=total personal contratado por empresa temporal	242	247	252	257	ANUAL
	Mejorar permanentemente la calidad y desempeño de los productos	% desarrollos realizados	%desarrollos de productos ejecutado/ desarrollo de productos planeados	100%	100%	100%	100%	ANUAL
	Mejorar la eficiencia de los procesos comerciales	% de cobertura de ventas a nivel nacional	=% cobertura nacional de representante de ventas/ total cobertura nacional planeada	100%	100%	100%	100%	ANUAL
		%participacion de mercado compañía	=Total ventas GY/ total ventas industria	17%	18%	19%	20%	ANUAL
		% cumplimiento de ventas por zona	=% de cumplimiento de cuota de ventas por zona/ total de cuota de venta por zona estimada	100%	100%	100%	100%	ANUAL
	Realizar investigacion de mercados y precios	# monitoreos de compentecia	=# de monitoreos de competencia	12	12	12	12	ANUAL
	Cumplir con las políticas de calidad y medio ambiente	% auditorias Internas certificacion	=% auditorias Internas certificacion	100%	100%	100%	100%	ANUAL
		% auditorias certificacion OHSAS 18001.	=% auditorias certificacion OHSAS 18001.	100%	100%	100%	100%	ANUAL
		% auditorias certificacion ISO 9001:2008 – ISO/TS 16949: 2009	=% auditorias certificacion ISO 9001:2008 – ISO/TS 16949: 2009	100%	100%	100%	100%	ANUAL
		% auditorias certificacion ISO 14001	=% auditorias certificacion ISO 14001	100%	100%	100%	100%	ANUAL
PERSPECTIVA INNOVACION Y APRENDIZAJE	Sincronizar sistemas de informacion en la region	% instalacion de ERP SAP en los paises	=% instalacion de ERP SAP en los paises	80%	85%	90%	100%	ANUAL
		Disponibilidad de informacion en la organización	=% de conexcion y intercomunicacion entre los sistemas	100%	100%	100%	100%	ANUAL
	Promover un adecuado clima organizacional y cultura de mejoramiento continuo	% ahorros mejoramiento continuo	=ahorro generados de mejoramiento continuo toal compañía/ total margen bruto	10%	15%	17%	20%	ANUAL
		% de rotacion de personal	=numero de personal retiradas/ total de personal de la compañía	1%	1%	1%	1%	ANUAL
		% de cumplimiento de evaluacion de desempeño	= numero de evaluaciones de desempeño ejecutads/ evaluacion de desempeño totales	100%	100%	100%	100%	ANUAL
		% cumplimiento de plan de bienestar laboral	=actividades ejecutad plan de bienestar laboral/ total de cronograma de plan de bienestar laboral	100%	100%	100%	100%	ANUAL
		% de satisfaccion de clima organizacional	=personal satisfecho en la organización/ total de personal encuentada	90%	95%	98%	99%	ANUAL
	Realizar aprendizaje e Intercambio de Conocimiento en forma Permanente	% de capacitacion de personal	=% capacitaciones ejecutadas/ capacitaciones planeadas	100%	100%	100%	100%	ANUAL
		% de benchmarking interno	=% de reunion de intercambio de mejores practicas entre areas	100%	100%	100%	100%	ANUAL

8.3 PLAN DE ACCIÓN

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META 2013	FRECUENCIA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INI	FIN
PERSPECTIVA FINANCIERA	Lograr sostenibilidad financiera	ROE: retorno sobre el Capital Propio	2,0%	ANUAL	Controlar y seguimiento a los resultados financieros.	Seguimiento mensual a los resultados financieros de la empresas	Director Financiero	01/01/13	31/12/13
						Tomar acciones correctivas para alcanzar los resultados operacionales.	Director Financiero	01/01/13	31/12/13
						Comunicación a la gerencia	Director Financiero	01/01/13	31/12/13
		ROA: Retorno sobre los activos	1,5%	ANUAL	Controlar y seguimiento a los resultados financieros.	Seguimiento mensual a los resultados financieros de la empresas	Director Financiero	01/01/13	31/12/13
						Tomar acciones correctivas para alcanzar los resultados operacionales.	Director Financiero	01/01/13	31/12/13
						Comunicación a la gerencia	Director Financiero	01/01/13	31/12/13
	Incrementar utilidad	% EBIT-Utilidad	10,0%	ANUAL	Revisar mensualmente seguimiento a la utilidad	Seguimiento mensual a los resultados financieros de la empresas	Director Financiero	01/01/13	31/12/13
						Tomar acciones correctivas para alcanzar los resultados operacionales.	Director Financiero	01/01/13	31/12/13
						Comunicación a la gerencia	Director Financiero	01/01/13	31/12/13
	Reducir costos fijos directos e indirectos	% de costos productivos	80,0%	ANUAL	Focalizar reducción de costos en departamentos paretos	Identificar pareto de costos por departamento y oportunidades de reducción de costos	Gerente de cada depto.	01/01/13	31/12/13
						Seguimiento mensual a estructura de costo por departamento	Gerente de cada depto.	01/01/13	31/12/13
					Disminuir desperdicios de producción	Control al proceso productivo y aprobación de material de calidad	Gerente de calidad	01/01/13	31/12/13
						Llamados de atención al personal que genere desperdicios de material	Especialista de RH	01/01/13	31/12/13
		% de Gastos administrativos	16,0%	ANUAL	Controlar aprobaciones de relaciones de gastos	limitar gastos incurrido por el personal a cargo a través de relación de gasto al detalle.	Gerente de cada depto.	01/01/13	31/12/13
						Compras generales de la compañía justificadas ante la gerencia	Gerente de cada depto.	01/01/13	31/12/13
					Reducir de compras de la compañía	Seguimiento a los gastos mensuales de la compañía	Gerente de cada depto.	01/01/13	31/12/13

	Incrementar ingresos por ventas	% de crecimiento de ventas units	5,0%	ANUAL	Realizar plan de crecimiento de clientes potenciales	Realizar visitas a los clientes para identificar sus clientes potenciales Realizar seguimiento mensual al presupuesto de ventas a nuevos sectores. Asignación del presupuesto anual de venta por nuevos sectores.	Gerente de ventas	01/01/13	31/12/13
		% de crecimiento de ingresos por ventas	5,0%	ANUAL	Mejorar rentabilidad por producto	Identificar oportunidades de cambio de diseño y fuente importadora GY Promoción, visitas y búsqueda de nuevos clientes en los otros sectores	Gerente de Marketing	01/01/13	31/12/13
PERSPECTIVA CLIENTES	Ofrecer Precios Competitivos	Relación posición de precios GY base 100 competencia	120	ANUAL	Revisar oportunidades de mejorar precios competitivos	Reducir a precios rentables skus con alta potencialidad de ventas	Gerente de Marketing	01/01/13	31/12/13
					Generar plan de promociones y descuentos nacionales	Revisar sku potenciales a promocionar	Gerente de Marketing	01/01/13	31/12/13
			Generar plan de marketing para promover promoción	Gerente de Marketing		01/01/13	31/12/13		
			% rentabilidad por producto	5%	ANUAL	Direccionar portafolio de producto en diseños y planta con menor costo	Identificar oportunidades de cambio de diseño y fuente importadora GY	Gerente de PPCI	01/01/13
	Tramitar proceso de compra y importación a nueva fuente planta GY	Gerente de PPCI					01/01/13	31/12/13	
	Focalizar en portafolio de productos rentable	% inventario ABC (AX+BX+AY) x sku	55,0%	ANUAL	Focalizar ventas en referencias tipo A	Identificar sku A:(Volumen+retnabilidad)	Gerente de Marketing	01/01/13	31/12/13
						Direccionar ventas a códigos rentables	Gerente de ventas	01/01/13	31/12/13
		% rentabilidad por producto	5,0%	ANUAL	Revisar oportunidades de mejora de costos en línea convencional	Revisar posicionamiento de precios de la competencia	Gerente de Marketing	01/01/13	31/12/13
						Trabajar en reducción de costo de productos convencionales	Gerente de producción	01/01/13	31/12/13
	Fortalecer el servicio y la estimación colaborativa con los clientes	% Garantías efectuadas	9,0%	ANUAL	Disminuir garantías de producto	Disminuir especificaciones de producción de llanta convencional para reducir materiales	Gerente de calidad	01/01/13	31/12/13
						Identificar motivos y ciudad paretos de origen de solicitud de garantías	Gerente de calidad	01/01/13	31/12/13
Capacitar a representantes de ventas y personal de nuestro clientes en ajuste de garantías					Desarrollar plan de mejora de producto para mitigar futuras reclamaciones del producto por el mismo motivo	Gerente de calidad	01/01/13	31/12/13	
					Programar cronograma de actividades de cursos de autojustadores en todo el país	Gerente de ventas y Gerente de Calidad	01/01/13	31/12/13	

		% OTIF	79,0%	ANUAL	Administración de la orden de compra	Revisar con logística los sku's pareto impactadores del indicador	Coordinado de Servicio al cliente	01/01/13	31/12/13
		% Precisión estimativa de ventas total clientes	80,0%	ANUAL	Implementar proyecto de Forecast Colaborativo con los clientes que representan el 80% de la facturación	Administrar diariamente las ordenes de la compañía y informar al cliente de fecha de disponibilidad del producto	Coordinado de Servicio al cliente	01/01/13	31/12/13
						Identificación de clientes objetivos y presentación del proyecto	Personal de ventas	01/01/13	31/12/13
						Recopilación de estimación de ventas por cliente	Personal de ventas	01/01/13	31/12/13
						Análisis y recolección de todas la estimación por cliente	Personal de ventas	01/01/13	31/12/13
	Desarrollar nuevos clientes y negocios potenciales.	% clientes nuevos	8,0%	ANUAL	Implementar canal de venta directa al usuario final o distribuidores minoristas.	Retroalimentacion a cada cliente y plan de acción de mejora de precisión de la estimación.	Analista de demanda	01/01/13	31/12/13
						Asignación del presupuesto anual de venta por nuevos sectores. Promoción, visitas y búsqueda de nuevos clientes en los otros sectores Realizar seguimiento mensual al presupuesto de ventas a nuevos sectores. Realizar visitas a los clientes para identificar sus necesidades	Gerente de Ventas	01/01/13	31/12/13
		% ventas adicionales de reencauche nuevos	2,0%	ANUAL	Impulsar venta de producto de reencauche	Identificar clientes potenciales por zona y definir propuesta comercial	Gerente de Ventas	01/01/13	31/12/13
						Definir estrategia de precios y promoción para cliente reencauchadores	Gerente de Marketing	01/01/13	31/12/13
		% ventas adicionales de MM's nuevos	10,0%	ANUAL	Focalizar proceso comercial en almacenes de cadena	Contratar representantes de ventas enfocado a clientes de MM's a nivel nacional	Gerente de Ventas	01/01/13	31/12/13
						Ampliar cobertura de mercaderistas a nivel nacional	Gerente de Ventas	01/01/13	31/12/13
		% ventas adicionales de OE	5,0%	ANUAL	Negociar ventas con ensambladoras nacionales	Revisar mensualmente propuesta comercial y medidas potenciales para ventas en MM's vs competidores	Gerente de Ventas	01/01/13	31/12/13
						Programar citas con ensambladoras nacionales y crear propuesta comercial	Gerente de Ventas	01/01/13	31/12/13
		% ventas adicionales canal tradicional	2,0%	ANUAL	Desarrollar nuevos negocios con canal de distribución Dealers	Revisar son supply regional viabilidad de suministro potencial con ensamblaras nacionales.	Gerente de Ventas	01/01/13	31/12/13
						Desarrollar promocional para canal tradicional	Gerente de Ventas	01/01/13	31/12/13
	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Optimizar los procesos productivos y	% ASA- Cumplimiento de ticket de	ANUAL	Controlar el cumplimiento del ticket de producción	Revisar clientes potenciales y crear plan comercial para potenciales de la periferia por cada cliente	Gerente de Ventas	01/01/13	31/12/13
						Seguimiento diario al cumplimiento del ticket de producción	Depto. de PPCI y Gerente de control de producción	01/01/13	31/12/13

	servicios logísticos	producción							
		% costos logístico per llanta	4,5%	ANUAL	Seguimiento diario a costos logísticos	Construir el pareto de generadores de costos logísticos. Definir acciones para reducir el 80% de los costos logísticos. Realizar seguimiento mensual a los costos logísticos. Tomar acciones correctivas para alcanzar la meta planteada.	Gerente Trafico	01/01/13	31/12/13
						Plan de acción para mitigar altos costos ítems que impactan los costos	Gerente Trafico	01/01/13	31/12/13
					Obtener precios estandarizados a nivel regional de transporte	Realizar negociación regional de precios con agentes de transporte (navieras, terrestres y aéreas).	Gerente Trafico	01/01/13	31/12/13
	Disminuir costo de materias primas, Gastos admon y costos producto importado	% Costos de material primas	60,0%	ANUAL	Obtener negociación de precios regionales (economías de escala) de MP-	Seguimiento a negociación regional de precios con agentes de transporte (navieras, terrestres y aéreas).	Planeador de Materias Primas	01/01/13	31/12/13
		% Costos de producto importado	60,0%	ANUAL	Mejorar costo de producto importado	Planear embarques de MP con navieras económicas	Planeador de Materias Primas	01/01/13	31/12/13
		% ahorros en gastos	10,0%	ANUAL	Trabajar en proyectos de reducción de costos de producto	Identificar oportunidades de cambio de diseño y fuente importadora GY	Gerente de PPCI	01/01/13	31/12/13
						Seguimiento a actividades de mejoramiento continuo	Toda la compañía	01/01/13	31/12/13
	Mejorar la disponibilidad de suministro de producto importado	% OTIF Embarques	100,0 %	ANUAL	Administración de la orden de compra de producto importado	Seguimiento con la planta exportadora de la orden requerida y confirmada	Gerente de PPCI	01/01/13	31/12/13
		% OTIF confirmación	95,0%	ANUAL	Administración de confirmación de la orden vs presupuesto anual regional	Control de confirmación por skus	Gerente de PPCI	01/01/13	31/12/13
		% BO=ordenes perdidas por suministro importado	4,5%	ANUAL	Administración de las ordenes con insuficiente producto	Administrar y sugerir al cliente sku opcional para satisfacer necesidad del cliente Plan de acción para trabajar con la fuente para mejorar disponibilidad de producto	Coordinadora de Serv. Al cliente Gerente de PPCI	01/01/13	31/12/13
	Optimizar el uso de la	% uso de capacidad de	90,0%	ANUAL	Revisar capacidad de uso de infraestructura	Identificar oportunidades de reducción de costos fijos en áreas no utilizadas Identificar activo no utilizados para	Gerente de seguridad física	01/01/13	31/12/13

	infraestructura física .	infraestructura física				venta			
		% uso de capacidad de producción	90,0%	ANUAL	Incrementar unidades de ventas de producto local	Revisar ventas potenciales de códigos de producción local en mercado colombiano y de exportación	Gerente de ventas	01/01/13	31/12/13
					Reducir depreciación de activos de producción no utilizados	Identificar activos depreciables sin uso para venta	Gerente control de producción	01/01/13	31/12/13
	Optimizar la estructura organizacional	Unidades de personal GY	463	ANUAL	Bloquear contratación por la compañía	Coordinar contrataciones con empresas temporales.	Gerente de Relaciones laborales	01/01/13	31/12/13
					Contratar personal de área no cobijadas por la convención por empresa temporal	Negociar con empleados no sindicalizados su servicio a través de empresas temporales.	Gerente de Relaciones laborales	01/01/13	31/12/13
					Conciliar con personal cercano a jubilarse	Antes de cumplir el tiempo de jubilación, negociar con los empleados su salida de GY.	Gerente de Relaciones laborales	01/01/13	31/12/13
		% personal flexibilizado	80%	ANUAL	Implementar plan de flexibilización para personal actual no flexibilizado	Revisar los empleados de la compañía, con mayor ingreso para flexibilizar sus salarios.	Gerente de RH	01/01/13	31/12/13
					Reducir beneficios extralegales a los empleados	Determinar con el área jurídica los beneficios que pueden reestructurarse y recortarse a los empleados.	Gerente de RH	01/01/13	31/12/13
		Unidades de personal temporal	242	ANUAL	Contratar personal de la empresa por empresa temporal	Negociar con empleados GY su paso a empresa temporal.	Gerente de Relaciones laborales	01/01/13	31/12/13
	Mejorar permanentemente la calidad y desempeño de los productos	% desarrollos realizados	100,0 %	ANUAL	Revisar desarrollo de producto regionales a aplicarse localmente	Determinar por estudio de mercado, los productos de mayor interés para el mercado de Colombia.	Gerente de calidad	01/01/13	31/12/13
	Mejorar la eficiencia de los procesos comerciales	% de cobertura de ventas a nivel nacional	100,0 %	ANUAL	Contratar personal de ventas para cubrir cobertura	Adelantar proceso de contratación por empresa temporal, de nuevos asesores de ventas.	Gerente de ventas	01/01/13	31/12/13
					Distribuir clientes por representante de	Reorganizar las zonas de clientes por ubicación geográfica y asignar a los asesores de ventas.	Gerente de ventas	01/01/13	31/12/13

					ventas				
		%participación de mercado compañía	17,0%	ANUAL	Monitorear participación de mercado	Establecer plan de acción de incremento de participación	Gerente de Marketing	01/01/13	31/12/13
		% cumplimiento de ventas por zona	100,0 %	ANUAL	Definir cuota de venta por zona y representante de ventas	Elaborar presupuesto de cliente actuales y potenciales por zona	Gerente de ventas	01/01/13	31/12/13
		Realizar investigación de mercados y precios	# monitoreo de competencia	12	ANUAL	Implementar benchmarking	Realizar vigilancia tecnológica Realizar investigación del campo de batalla de los competidores. Realizar investigación de precios y característica de los principales competidores.	Gerente de Marketing	01/01/13 31/12/13
	Cumplir con las políticas de calidad y medio ambiente	% auditorías Internas certificación	100,0 %	ANUAL	Aseguramiento de la calidad operacional Realizar auditoria locales para identificar oportunidades de mejora	Aplicación estricta del plan de calidad y controles establecidos. Construir el paretto de no conformidad de auditoria local y hacer plan de acción.	Auditor de producción	01/01/13	31/12/13
		% auditorias certificación OHSAS 18001.	100,0 %	ANUAL	Aseguramiento de la calidad operacional Realizar auditoria locales para identificar oportunidades de mejora	Aplicación estricta del plan de calidad y controles establecidos. Construir el paretto de no conformidad de auditoria local y hacer plan de acción.	Auditor de producción	01/01/13	31/12/13
		% auditorias certificación ISO 9001:2008 – ISO/TS 16949: 2009	100,0 %	ANUAL	Aseguramiento de la calidad operacional Realizar auditoria locales para identificar oportunidades de mejora	Aplicación estricta del plan de calidad y controles establecidos. Construir el paretto de no conformidad de auditoria local y hacer plan de acción.	Auditor de producción	01/01/13	31/12/13
		% auditorias certificación ISO 14001	100,0 %	ANUAL	Aseguramiento de la calidad operacional Realizar auditoria	Aplicación estricta del plan de calidad y controles establecidos. Construir el paretto de no conformidad de auditoria local y hacer plan de acción.	Auditor de producción	01/01/13	31/12/13

					locales para identificar oportunidades de mejora				
PERSPECTIVA INNOVACION Y APRENDIZAJE	Sincronizar sistemas de información en la región	% instalación de ERP SAP en los países	80,0%	ANUAL	Implementación de tecnología de comunicación a nivel regional	Determinar recursos necesarios para instalar sistema de comunicación en América Latina con Colombia.	Gerente de IT	01/01/13	31/12/13
		Disponibilidad de información en la organización	100,0 %	ANUAL	Unificación de parámetros de interés común en la región	Diseñar un plan de comunicación ajustado a las variables más críticas a controlar en los procesos logísticos.	Gerente de IT	01/01/13	31/12/13
	Promover un adecuado clima organizacional y cultura de mejoramiento continuo	% ahorros mejoramiento continuo	10,0%	ANUAL	Generación de cultura de mejoramiento continuo en la compañía	Hacer planes de reconocimiento a proyectos de mejora continua	Coordinador de CIS	01/01/13	31/12/13
		% de rotación de personal	1%	ANUAL	Retención de los empleados de mayor interés para GY	Hacer revisión de incentivos e implementar la motivación organizacional.	Gerente de Recursos Humanos	01/01/13	31/12/13
		% de cumplimiento de evaluación de desempeño	100%	ANUAL	Plan de capacitación y entrenamiento a empleados	Organizar capacitaciones y entrenamiento a todos los niveles de la compañía Ofrecer conferencias y foros de temas técnicos gratuitos	Gerente de Entrenamiento	01/01/13	31/12/13
		% cumplimiento de plan de bienestar laboral	100%	ANUAL	Optimización de los medios para garantizar el bienestar del empleado	Hacer campañas de exámenes de salud y seguridad personal.	Coordinador de RH	01/01/13	31/12/13
		% de satisfacción de clima organizacional	90,0%	ANUAL	Concentrarse en la construcción de una buena relación empleado-empresa	Adelantar planes de trabajo en equipo, y actividades dirigidas a la mejora de la relación entre empleados.	Gerente de Recursos Humanos	01/01/13	31/12/13

	Realizar aprendizaje e Intercambio de Conocimiento en forma Permanente	% de capacitación de personal	100,0 %	ANUAL	Desarrollar programas de intercambio de experiencias con países vecinos en actividades similares (Brasil, Colombia, Ecuador).	Organizar un programa de intercambio con países andinos, para empleados de GY.	Gerente de Recursos Humanos	01/01/13	31/12/13
		% de benchmarking interno	100,0 %	ANUAL	Estandarización de procesos en todas las áreas.	Adelantar un plan de construcción y transferencia del conocimiento con el apoyo de un equipo de gestión de calidad.	Gerente de Recursos Humanos	01/01/13	31/12/13

CONCLUSIONES

En la historia de la Empresa Productora de Llantas, se encuentran momentos de cambios estructurales, tecnológicos, físicos, sociales e ideológicos que han moldeado la estructura, la forma de planear, el enfoque del negocio y las diferentes estrategias y planes de negocio. Sin realizar un estudio histórico detallado, esta mirada permitió comprender el papel fundamental de la historia en el análisis organizacional y una mejor comprensión de los temas tratados en la presente investigación.

Del análisis del macroambiente y del análisis interno se identificaron diferentes amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que inciden de manera directa o indirecta en la organización. Las cuales le permiten visualizar un panorama global del estado actual de la compañía, y contrastarlo con la realidad de su entorno; ayudando en la construcción de las estrategias y el plan de direccionamiento propuesto en este estudio, buscando el fortalecimiento y la sostenibilidad necesarios en el correcto cumplimiento de su misión y visión.

En el análisis externo se logró identificar algunas condiciones favorables para el plan estratégico propuesto, como: el incremento del parque automotor en Colombia, crecimiento sostenido de la economía colombiana, desarrollo tecnológico en procesos productivos y de comunicación, fortalecimiento de los tratados de libre comercio con países extranjeros y los incentivos arancelarios para los exportadores colombianos. Y entre los factores poco favorables se encuentran: el crecimiento de las importaciones chinas, el alza de los precios de las materias primas y la revaluación continua del peso.

En el análisis interno se observan algunas debilidades: reducción en ventas de la llanta convencional, deficiente investigación de mercado, baja participación en el

mercado de equipo original y el incumplimiento en la importación de llantas fabricadas en plantas del exterior. Mientras las fortalezas más representativas son: amplio portafolio de productos con reconocimiento de marca y posición de liderazgo en el mercado de llantas radiales para equipo pesado.

En la cadena de valor se logran identificar actividades de apoyo propias de la compañía, que generan un valor agregado a sus servicios y productos. Las actividades más importantes encontradas son: enfoque total a minimización de costos, filosofía enfocada al bienestar, personal y familiar, de todos sus asociados, uso eficiente de la tecnología y mantenimiento de los sistemas de información, constante inversión en infraestructura y tecnología de punta, negociaciones regionales con proveedores de materias primas en busca de reducción de costos y aseguramiento del abastecimiento y calidad de la producción, red de ventas con presencia en todo el país, a través de 120 distribuidores, 150 puntos de venta, 6 almacenes de cadena y flotas directas, portafolio de productos con cobertura en todas las líneas y segmentos de mercado, capacitación técnica-comercial a toda la red de distribución para minimizar costos.

La compañía debe apalancarse en su fortaleza financiera, la cual es respaldada por una de las corporaciones más grandes a nivel mundial y cuya solvencia económica es crucial para apoyar proyectos de inversión, innovación o diversificación que apunten a mejoras de productividad en las áreas de mayor impacto para el desarrollo sostenible de GY. Adicionalmente, hay un reconocimiento y posicionamiento de marca, asociado a la calidad de sus productos, que se puede constituir en el elemento diferenciador de una estrategia defensiva en la que debería fortalecer su mercado actual.

Según el análisis DOFA, la compañía de llantas se encuentra en una posición defensiva en el mercado; reflejado en la neutralización existente entre sus fortalezas y debilidades. La baja competitividad de sus productos para equipo original le resta participación en este sector. La deficiente investigación de

mercados es contradictoria a su capacidad de cobertura geográfica a nivel nacional. Los deficientes resultados financieros, han despertado la atención hacia la reestructuración general de la compañía. Estas condiciones operativas, logísticas y de mercadeo, entre otras; conducen a una búsqueda de oportunidades para mejorar, que deben considerarse en el análisis del balance score card que se describe a continuación.

El resultado obtenido del análisis de la matriz DOFA fue confirmado con la aplicación del modelo de la Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA), que concuerda con la estrategia de reducción de costos. El cumplimiento de esta estrategia se logra a partir de la ejecución de los objetivos del mapa estratégico, que abarca las diferentes perspectivas (de innovación, de procesos, del cliente y financiera). Con el fin de hacer viable la estrategia propuesta, se ha replanteado el proyecto de empresa, que define la razón de ser de la misma a un horizonte de tiempo de tres años (2.015) y que nos orienta hacia la determinación de los objetivos estratégicos a implementar en el mapa estratégico: lograr sostenibilidad financiera, Incrementar utilidad, Reducir costos fijos directos e indirectos, Incrementar ingresos por ventas, Ofrecer Precios Competitivos, focalizar en portafolio de productos rentable, Fortalecer el servicio y la estimación colaborativa con los clientes, Desarrollar nuevos clientes y negocios potenciales, Optimizar los procesos productivos y servicios logísticos, Disminuir costo de materias primas, Gastos de administración y costos producto importado, Mejorar la disponibilidad de suministro de producto importado, Optimizar el uso de la infraestructura física, Optimizar la estructura organizacional, Mejorar permanentemente la calidad y desempeño de los productos, Mejorar la eficiencia de los procesos comerciales, Realizar investigación de mercados y precios, Cumplir con las políticas de calidad y medio ambiente, Sincronizar sistemas de información en la región, Promover un adecuado clima organizacional y cultura de mejoramiento continuo, Realizar aprendizaje e Intercambio de Conocimiento en forma permanente.

Las perspectivas del plan estratégico, se organizan en un plan de acción que incluye: los objetivos estratégicos, los indicadores para su evaluación, la métrica para su calificación, las metas anuales y en la frecuencia que considere el periodo establecido para este plan de acción, las estrategias y actividades particulares de cada objetivo estratégico los responsable y las fechas de inicio para el respectivo seguimiento. Este plan se debe divulgar al interior de la compañía, para que todos los integrantes participen en y sean parte de la búsqueda del resultado propuesto El Plan de Direccionamiento Estratégico.

RECOMENDACIONES

- En virtud de la información disponible y del análisis llevado a cabo en el presente documento, se recomienda a la empresa productora de llantas una estrategia de reducción de costos y gastos que le permitan aumentar su competitividad en el sector llanero y su crecimiento sostenible en Colombia.
- Se sugiere a La empresa productora de llantas, colocar en marcha un trabajo continuo que le permita a modo de “radar”, detectar los cambios que se presentan en su entorno e implementar planes internos que flexibilicen su estructura para responder de forma oportuna y eficiente a esos cambios.
- La viabilidad del proyecto propuesto aumentará si la empresa productora de llantas toma medidas enfocadas a: ampliación de la red de distribución a través de canales propios en todo el país, fortalecimiento del equipo e infraestructura comercial llegando a los principales clientes de manera directa, mejorar disponibilidad de productos de distribución importados.
- En la actualidad, la demanda de llantas en el país es creciente. Sin embargo, esa demanda está altamente relacionada al precio, razón por la cual se deben establecer políticas de reducción de costos en materias primas y reducción de gastos administrativos que impactan directamente la estructura de costo de la llanta.

ANEXOS

Anexo 1

Administración

- ¿Usa la Empresa conceptos de la administración estratégica?
- ¿Son los objetivos y las metas de la Empresa mensurables y debidamente comunicadas?
- ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?
- ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?
- ¿Es la estructura organizacional apropiada?
- ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
- ¿Es alto el ánimo de los empleados?
- ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?

Marketing

- ¿Están los mercados eficazmente segmentados?
- ¿Esta en buen posicionamiento la Empresa frente a sus competidores?
- ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la Empresa?
- ¿Cuenta la Empresa con una organización eficaz para las ventas?
- ¿Realiza la Empresa investigaciones de mercado?
- ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio a clientes?
- ¿Tienen los productos y servicios precios justos?
- ¿Cuenta la Empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?
- ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing?
- ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacitación adecuadas?

Finanzas

- ¿Puede la Empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?
- ¿Cuenta la Empresa con capital de trabajo suficiente?
- ¿Son eficaces los procedimientos para reunir el capital?
- ¿Tiene la Empresa buenas relaciones con sus socios?
- ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la Empresa y están bien preparados?

Servicio

- ¿Son confiables los proveedores de materias primas?
- ¿Están en buenas condiciones las instalaciones y las oficinas?
- ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?
- ¿Cuenta la Empresa con competencias tecnológicas?

Anexo 2

1. formule la visión de su empresa objeto de estudio de acuerdo a los siguientes criterios:

Objetivo desafiante: donde se espera llegar en un futuro	Ser el número uno en la industria de llantas creando valor a nuestras marcas con innovación
Definición de nicho: porción de mercado o lugar donde se debe desarrollar este objetivo	En el mercado nacional colombiano
Horizonte del tiempo: fecha donde se debe hacer una realidad el objetivo desafiante	En el 2016
<p>VISION:</p> <p>Convertirnos en el 2016 en la empresa número uno de la industria de llantas nacional y Global, creando valor a nuestras marcas con avanzada tecnología, calidad y competitividad en nuestros productos y servicios para clientes y consumidores.</p>	

2. Formule la misión de su empresa objeto de estudio de acuerdo a los siguientes criterios:

<p>¿Qué necesidades de los clientes satisface El producto y/o servicio? En este punto tenga en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> No vende zapatos. Satisface la necesidad de comodidad para los pies y el placer de caminar No vende libros. Satisface la necesidad de horas de placer y el beneficio del conocimiento 	<p>Brindamos seguridad , liderazgo en desempeño y bienestar a nuestros consumidores En la movilidad de nuestros consumidores brindamos seguridad, desempeño y bienestar.</p>
¿A quién?: Grupo de consumidores y clientes	<p>Nuestros Clientes y a sus cliente de nuestros clientes Consumidores directos Aliados estratégicos (Dealers, Almacenes de cadenas, flotas directas, distribuidores minoristas) Asociados Socios de negocio</p>
¿Cómo? : Que tecnología utilizara, innovación, métodos de ventas	<p>Llantas, productos y servicios con innovación tecnológica, productos de alta calidad y servicios, y marcas de gran alcance Con practicas ambientales capacidad de atraer, desarrollar, motivar y retener a los mejores talentos</p>
¿Para qué?: Ubíquese en su contexto social y proporcione un enfoque significativo a sus actividades	<p>Ganar y construir relaciones para el largo plazo con clientes, consumidores y socios de negocios</p>

	<p>Siendo organización eficiente, alineada y efectiva.</p> <p>Crear un modelo de negocios sostenible, capaz de entregar de manera consistente un sólido retorno sobre la inversión</p>
<p>MISION:</p> <p>Contribuir con la movilidad de nuestros clientes y consumidores, brindándoles seguridad, alto desempeño y bienestar para acercarlos a sus destinos con nuestras llantas, productos y servicios cumpliendo los más altos estándares de calidad e innovación tecnológica a través de un equipo de trabajo talentoso, motivado y orientado a construir relaciones a largo plazo con clientes, consumidores y socios de negocios. Impulsando el desarrollo de una organización eficiente y con excelencia operativa; creando un modelo de negocio sostenible, respetuoso del medio ambiente y de nuestra comunidad y capaz de entregar de manera consistente un sólido retorno sobre la inversión.</p>	

BIBLIOGRAFIA

Aktouf, Omar. (1998). *La administración entre tradición y renovación*. ArtesgraficasUnivalle.

Aktouf, Omar. (2001), *La administración entre la tradición y renovación*. Cali: Ediciones Artes Graficas del Valle. Tercera Edición en Español. Capitulo 3

Aktouf, Omar. (2001). *La Metodología de las Ciencias Sociales y el Enfoque Cualitativo en las Organizaciones*. Primera Edición en Español. Artes Graficas del Valle Ltda. Colombia.

Baena, Ernesto. y Sánchez, Jhon. (2003). *El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas*, Diciembre.

Banco de la República (1998) *Introducción al Análisis Económico. El caso Colombiano*. Segunda Edición, Colombia: Siglo del Hombre Editores Ltda.

Bateman, Thomas. y Scott, Snell. (2004). *Administración: un nuevo panorama competitivo*. Sexta edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Bateman, Thomas. y Scott, Snell. (2005) *“Administración: Un nuevo Panorama Competitivo”* Mc Graw Hill/Interamericana, S.A. - 4 edición, México

Betancourt, Benjamin. (2007). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Facultad de ciencias de la Administración Universidad del Valle, Cali.

Blank, León. (1990) *La Administración de Organizaciones, Un enfoque estratégico*. Primera Edición, Cali: Artes Gráficas - Universidad del Valle.

_____ (2002) *La Administración de Organizaciones, Un enfoque estratégico*. Tercera Edición, Cali: Artes Gráficas - Universidad del Valle.

Brown, W. B. & Moberg, D. J. (1980) *Organization Theory and Management*. New York, John Wiley and Sons.

Carvajal, Rafael. (1998) *Análisis de entorno político, aproximación preliminar*. En *Entorno Organizacional*, Guzmán, A. J. (Compilador). Cali, Colombia: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.

Cruz Kronfly, Fernando. (1998) Sobre el Entorno Cultural. En *Entorno Organizacional*, Guzmán, A. J. (Compilador). Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración, Univalle.

David, Fred.R. & Mascaró, Sacristan. (1997). *Conceptos de Administración estratégica*. edición 5ª. México: Prentice Hall.

Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003) *Dirección Estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.

Diccionario Enciclopédico Espasa (2002). España: Espasa Calpe S.A.

Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael (2001). *Administración y Dirección*, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 244.

Ferrel O.C. y Hirt Geoffrey (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. McGraw Hill. Pág. 211(2004).

Fleitman Jack (2000). *Negocios Exitoso*, Mc Graw Hill, Pág. 283.

Fortin, Andre. (1987). *L'observation participante: au coeur de l'altérité*, dans *Les méthodes de la recherche qualitative*, sous la direction de Jean Pierre Deslauriers, Québec, Presses de l'université de Québec.

Franklin Enrique (2004). *Organización de Empresas*, Segunda Edición, de McGraw Hill, Pág. 177.

Gelles, Richard. y Levine, Ann. (1997) *Introducción a la Sociología*. México: McGraw Hill.

Huse, E.F. y Cummings, T. (1985). *Organizational Development and change*. St. Paul, West Publishing.

Johnson, Gerry., Kevan, Sholes. y Richard, Whittington. (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Traducción Yago Moreno López. Pearson Educación, S.A., Madrid.

Kaplan, Roberts. y David P. Norton. (1992). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, Roberts. y David P. Norton. (2000). Norton, The Strategy-focused organization, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Koontz, Harold. y Weihrich, H. (1998) *Administración: una perspectiva global*. 11ª Edición, México: McGraw Hill.

Mintzberg, Henry. ; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2003). *Safari a la Estrategia*. Ediciones Granica. Argentina.

Ladron De Gilevara (1987).. *Metodología de la investigación científica: problemas del método en ciencias sociales*. Universidad Santo Tomás de Aquino. Bogotá.

Perez, Martha. (1998) *Guía práctica de Planeación Estratégica*. Cali, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Porter, Martha. (1980) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. México: Editorial Continental S.A.

Porter, Michael. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, p. 66 Buenos Aires. Editorial Vergara.

Porter, Michael. (1996). *Ventaja Competitiva*, decima tercera edición, Compañía Editorial de México, p. 53

Porter, Michael. (2006) *Estrategia Competitiva* (36° reimpresión). Ciudad de México, México: Compañía editorial continental

Porter, Michael. (2008) *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, p. 58 – 77

Sánchez, K. (1998) *Las Organizaciones y el Entorno Sociodemográfico*. En *Entorno Organizacional*, Guzmán, A. J. (Compilador). Cali, Colombia: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.

Sarabia, F.J. *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Ediciones pirámide. Madrid. 1999.

Sampieri, Roberto.H. *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.México. 1991

Schein, Edgar.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

Serna, Humberto. (1997). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Colombia : 3R Editores.

Serna, Humberto. (2003). “*Gerencia Estratégica*”. 8 edición. 3R Editores. Bogotá, D.C. Colombia

Taylor, Steven.T. y Bogdan, Robert. (1984). *Introduction to qualitative research methods*, New York, Wiley.

Thevenet, Maurice. (1992) *Auditoría de la Cultura Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos S. A.

Thompson, Arthur y Strikland, A. (2004) *Administración estratégica* (13° Ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw – Hill Interamericana

Vallée, Lionel. (1985). "Représentations collectives et sociétés", dans *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. A. Chanlat et M. Dufour (1985), Montréal, Editions Québec-Amérique.

Wilkins, Alan. (1984). "The creation of company culture: the role of stories in human resource systems", in *Human Ressource Management*, vol. 23, No 1, printemps, pp. 41-60.

Stanton, Etzel y Walker (2004). Del libro: «Fundamentos de Marketing», 13a Edición, McGraw Hill. Pág. 668

Zapata, Álvaro. (2007). *Negociación, conflicto, mito y poder en la gestión de las relaciones laborales en ECOPETROL*, Facultad de ciencias de la Administración Universidad del Valle, Cali.

Zapata, Álvaro., Medina Javier., y otros. (2008). *Direccionamiento Estratégico*, Documento sin publicar, Cali.